Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8970837
Centre d'intérêt: 310

Plan national de perfectionnement des gestionnaires scolaires et programmes d'activités 1990-1991 : document d'information. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, c1990.
102 p. ; 28 cm.

Code: 8990-1516 ; 28-2492.

ISBN 2-550-15216-6

Vedette(s)-secondaire(s): Québec (Province). Ministère de l'éducation

Descripteur(s): Programme provincial * Perfectionnement des administrateurs * Programme de perfectionnement * Administrateur scolaire * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Ce document donne des renseignements sur le plan offert par le MEQ pour l'année 1990-1991. Ce plan propose diverses activités qui visent l'acquisition de connaissances ainsi que le développement d'habiletés et d'attitudes reliées à la gestion de l'organisation scolaire et pédagogique. On présente dans un premier chapitre les thèmes nationaux privilégiés, le partage des responsabilités, les mécanismes de concertation et les modalités d'évaluation. Ensuite, chacun des programmes d'activités fait l'objet d'un chapitre où l'on retrouve les objectifs du programme, le budget prévu, les formulaires, etc. Le Ministère offre des programmes: 1. intégré de perfectionnement en gestion de longue durée; 2. d'introduction à la gestion de l'école publique; 3. de perfectionnement à l'exercice de la fonction d'administrateur scolaire; 4. de pratique à la supervision pédagogique; 5. de sessions de perfectionnement spécifiques; 6. de sessions de perfectionnement sur mesure; 7. d'aide-conseil; et 8. des missions de perfectionnement hors Québec.

Type de document: d

8970837

PLAN NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES ET PROGRAMMES D'ACTIVITÉS 1990-1991

DOCUMENT D'INFORMATION

Québec

PLAN NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES ET PROGRAMMES D'ACTIVITÉS 1990-1991

DOCUMENT D'INFORMATION

CHANGEMENT À NOTER:

Toutes les demandes reliées aux programmes mentionnés dans le présent document doivent être présentées **avant le 15 Mai pour étude vers le 1er Juin**. (L'année budgétaire des gestionnaires scolaires couvre la période du 1er Juin au 31 Mai).

Quelques exceptions à cette règle:

1° Sessions sur mesure des associations régionales de directeurs d'école

dates de réalisation	date de présentation	date d'étude
1er juin au 31 déc.	15 mai	1er juin
1er janvier au 31 mai	15 novembre	1er décembre

2° Aide-conseil pour les directeurs généraux.
Ces demandes peuvent être présentées en tout temps.

3° Sessions sur mesure pour les directeurs généraux en région.
La date de présentation de la demande est le 15 novembre.

4° Les directeurs généraux qui désirent s'inscrire à une activité de perfectionnement organisée par l'A.C.S.Q. ou la F.Q.D.E. devront payer des frais d'inscription différents de ceux des membres de ces associations. Cette inscription sera déterminée par ces associations pour tenir compte du fait que le C.P.D.G. ne finance pas ces activités.

5° **SI LA DEMANDE DE RÉCLAMATION N'EST PAS PRÉSENTÉE AVANT LE 30 JUIN 1990 LES CRÉDITS ALLOUÉS RETOURNENT AU BUDGET DU COMITÉ CONCERNÉ. LE TIMBRE DE LA POSTE EN FERA FOI.**

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1990 — 8990-1516

ISBN 2-550-15216-6

Dépôt légal — deuxième trimestre 1990
Bibliothèque nationale du Québec

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

CHAPITRE I **PLAN NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT** 7
1. Les objectifs de perfectionnement des gestionnaires 7
2. Thèmes nationaux privilégiés pour l'année 1990-1991 7
3. Le partage des responsabilités dans l'organisation du perfectionnement des gestionnaires 8
4. Les mécanismes de concertation 8
5. Évaluation 10
6. Pour informations supplémentaires 10

CHAPITRE II **PROGRAMME INTÉGRÉ DE PERFECTIONNEMENT EN GESTION DE LONGUE DURÉE** 13
1. Nature du programme intégré 13
2. Objectifs généraux du programme intégré 13
3. Contenu 13
4. Activités 13
5. Orientations méthodologiques 14
6. Durée du programme 14
7. Appréciation des enseignements, des apprentissages et des possibilités de transfert 14
8. Attestation 14
9. Exigences du prog amme intégré 14
10. Accréditation 14
11. Lieu de réalisation 15
12. Budget prévu pour 1990-1991 15
13. Modalités de financement 15
14. Inscription pour 1990-1991 (McGill seulement) 15
15. Inscription pour 1991-1992 15
16. Réalisation de la demande 15
Fiche d'inscription 17
Questionnaire d'évaluation 19

CHAPITRE III **PROGRAMME D'INTRODUCTION À LA GESTION DE L'ÉCOLE PUBLIQUE** 21
1. Objectifs généraux 21
2. Contenu 21
3. Les activités 22
4. Ressources 22
5. Orientations méthodologiques 22
6. Appréciation des enseignements, des apprentissages et des possibilités de transfert 23
7. Attestation 23
8. Exigences du programme 23
9. Temps de réalisation 23
10. Budget prévu pour 1990-1991 23
11. Modalités de financement 23
12. Inscription pour 1990-1991 23
13. Réalisation de la demande 23
Fiche d'inscription 25
Questionnaire d'évaluation 27

CHAPITRE IV **PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT À L'EXERCICE DE LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR SCOLAIRE** 29
1. Objectifs généraux du programme 29
2. Contenu 29
3. Les activités 30
4. Orientations méthodologiques 30
5. Exigences du programme 30
6. Budget prévu pour 1990-1991 31
7. Modalités de financement 31
8. Inscription pour 1990-1991 31
9. Réalisation de la demande 31
Fiche d'inscription 33
Questionnaire d'évaluation 35

CHAPITRE V **PROGRAMME DE LA PRATIQUE À LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE** 37
1. Objectifs généraux 37
2. Contenu 37

3.	Orientations méthodologiques	39
4.	Durée	39
5.	Exigences pour l'organisation et les participants	39
6.	Budget prévu pour 1990-1991	40
7.	Modalités de financement	40
8.	Inscription	40
9.	Réalisation de la demande	40
	Formulaire de présentation	41
	Formulaire de réclamation	43
	Questionnaire d'évaluation	45
CHAPITRE VI	**PROGRAMME DE SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT SPÉCIFIQUES**	47
1.	Objectifs généraux	47
2.	Caractéristiques d'une session de perfectionnement spécifiques	47
3.	Organisation	47
4.	Modalités de financement	47
5.	Budget prévu pour 1990-1991	47
6.	Lieu de réalisation	47
7.	Attestation de participation	47
8.	Inscription	47
9.	Réalisation de la demande	47
	Description des sessions de perfectionnement spécifique	49
	Formulaire de présentation	69
	Formulaire de réclamation	71
	Questionnaire d'évaluation	73
CHAPITRE VII	**PROGRAMME DE SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT SUR MESURE**	75
1.	Objectifs généraux	75
2.	Caractéristiques	75
3.	Normes de financement pour l'année 1990-1991	75
4.	Inscription	75
5.	Inscription des directeurs généraux	75
6.	Budget prévu pour 1990-1991	75
7.	Remboursement	75
	Formulaire de présentation	77
	Formulaire de réclamation	81
	Questionnaire d'évaluation	83
CHAPITRE VIII	**PROGRAMME D'AIDE-CONSEIL POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX**	85
1.	Définition de l'intervention d'aide-conseil	85
2.	Objectifs visés par l'intervention d'aide-conseil	85
3.	Type d'aide-conseil	85
4.	Budget prévu pour 1990-1991	85
5.	Formulaire de la demande	85
6.	Approbation de la demande	85
	Formulaire de présentation	87
	Formulaire de réclamation	89
	Questionnaire d'évaluation	91
CHAPITRE IX	**MISSIONS DE PERFECTIONNEMENT HORS QUÉBEC POUR LES GESTIONNAIRES**	93
1.	Nature du programme	93
2.	Nombre de personnes	93
3.	Objectifs du programme	93
4.	Caractéristiques	93
5.	Conditions de réalisation	93
6.	Financement	93
7.	Budget prévu pour 1990-1991	93
8.	Inscription	93
9.	Approbation de la demande	93
	Formulaire de présentation	95
	Formulaire de réclamation	99
	Questionnaire d'évaluation	101

INTRODUCTION

Pour l'année scolaire 1990-1991, le ministère de l'Éducation(1), après consultation du Comité consultatif national de perfectionnement des gestionnaires (C.C.N.P.G.), offre un plan national de perfectionnement à l'intention des gestionnaires scolaires du Québec: hors-cadres, administrateurs, directeurs d'école, directeurs adjoints d'école et gérants.

Ce plan national précise les objectifs généraux et présente les programmes d'activités offerts aux gestionnaires scolaires:

1. **Un programme intégré** de perfectionnement en gestion de longue durée. (P.I.G.E.)
2. **Un programme d'introduction à la gestion** de l'école publique (les nouvelles directions d'école). (P.I.G.E.P.)
3. **Un programme de perfectionnement à l'exercice de la fonction** d'administrateur scolaire. (P.I.F.A.S.)
4. **Un programme de pratique à la supervision pédagogique.**
5. **Un programme de sessions de perfectionnement spécifiques.**
6. **Un programme de sessions de perfectionnement sur mesure.**
7. **Un programme d'aide-conseil.**
8. **Missions de perfectionnement hors Québec.**

Le présent document présente les objectifs, le partage des responsabilités et les types de programmes prévus par le plan national de perfectionnement des gestionnaires scolaires.

---

(1) La Direction de la formation du personnel scolaire.

* Note: Dans le présent document, le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

CHAPITRE I
PLAN NATIONAL
DE PERFECTIONNEMENT

1. LES OBJECTIFS DE PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES

Les activités de perfectionnement offertes dans le cadre du présent plan visent à permettre aux gestionnaires scolaires:

1.1 d'acquérir et d'approfondir leurs **connaissances** en regard de la **gestion** de l'organisation scolaire et **pédagogique**;

1.2 de développer des **habiletés** propres à la pratique quotidienne de la **gestion** de l'organisation scolaire et **pédagogique**;

1.3 de développer des **attitudes** favorables à la **gestion** de l'organisation scolaire et **pédagogique**.

2. THÈMES NATIONAUX PRIVILÉGIÉS POUR L'ANNÉE 1990-1991

Les thèmes nationaux privilégiés pour l'année 1990-1991 couvrent l'ensemble des programmes de perfectionnement à l'exception de l'aide-conseil.

Les thèmes ont été choisis à partir de l'étude: « Identification des besoins de perfectionnement des gestionnaires scolaires et des modes de perfectionnement (étude prospective) » Février 1989. Cette étude a été effectuée par Paul Laurin, PH. D. de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Les thèmes tiennent également compte des travaux effectués par les Fédérations et Associations de gestionnaires.

Les thèmes COMMUNS À TOUS LES GESTIONNAIRES sont:

NOTE: Les thèmes ne sont pas disposés par ordre prioritaire.

1- Rôle des différents gestionnaires: **programmes Pige, Pigep et Pifas, seulement.**

2- Gestion de son équipe (Exemple: motivation, animation, encadrement...).

3- Gestion de soi (Exemple: santé et sécurité au travail, qualité de vie, plan de carrière...).

4- Évaluation des personnels (Exemple: gestion du rendement...).

5- Marketing public et le marketing de soi (Exemple: communications...).

6- Gestion de l'information, des nouvelles technologies et du changement (Exemple: lois et règlements, informatique...).

7- Gestion de l'environnement (Exemple: contexte psychosocial...).

8- Supervision pédagogique: **formation initiale seulement.** Référence: Modules décrits à la page 37.

Les thèmes SPÉCIFIQUES POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX sont:

1- Planification stratégique et opérationnelle.

2- Pouvoir administratif et politique.

3. LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS DANS L'ORGANISATION DU PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES

La responsabilité de l'organisation des activités de perfectionnement relève de deux niveaux:

a) le niveau local: les commissions scolaires
b) le niveau national: le ministère de l'Éducation

3.1 Au niveau local: les commissions scolaires

Le développement des ressources humaines et plus spécifiquement le perfectionnement des gestionnaires scolaires est la **responsabilité première de la commission scolaire**. À cette fin, la commission scolaire établit, en fonction des besoins du milieu, une **politique locale de perfectionnement** dans le cadre de sa politique de gestion. À ce niveau, la commission scolaire assume toutes les responsabilités quant à l'élaboration, à la réalisation et au financement de sa politique.

3.2 Au niveau national: le ministère de l'Éducation

À titre complémentaire, pour répondre à des besoins collectifs, favoriser une péréquation entre les divers organismes et aider les commissions scolaires qui ne pourraient répondre à certains besoins, soit en raison de leurs ressources limitées, soit en raison du nombre restreint de gestionnaires dans certains corps d'emploi, le Ministère offre à l'échelle du Québec, des programmes de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires.

À cet effet, le ministère de l'Éducation reçoit une collaboration de la part des Associations et des Fédérations de gestionnaires et d'employeurs.

Les Associations et les Fédérations de gestionnaires et d'employeurs réalisent ou participent à:

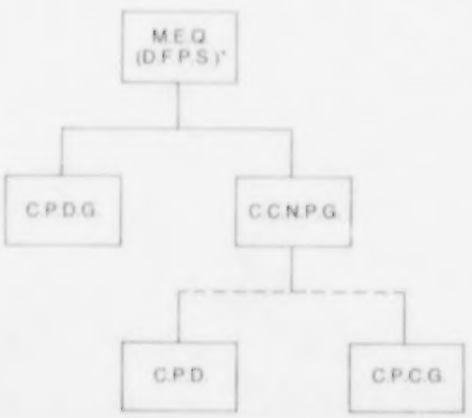
- l'identification des besoins en perfectionnement;
- la planification des programmes d'activités de perfectionnement;
- l'organisation des programmes et activités de perfectionnement;
- l'évaluation des programmes et activités de perfectionnement;
- l'évaluation des ressources financières.

L'Énap, l'Université McGill et d'autre diffuseurs assument les tâches suivantes:

- proposent des activités de perfectionnement de diverses natures;
- participent, sur invitation, aux tables de concertation;
- réalisent les activités de perfectionnement, selon la demande.

4. LES MÉCANISMES DE CONCERTATION

4.1 Organigramme



* Direction de la formation du personnel scolaire

4.2 C.C.N.P.G.

A- Membres du C.C.N.P.G.

Un comité consultatif national de perfectionnement des gestionnaires (C.C.N.P.G.) est formé de représentants des organismes suivants:

- l'Association des administrateurs des écoles catholiques du Québec (A.A.E.C.Q.);
- l'Association des administrateurs des écoles protestantes du Québec (A.A.E.P.Q.);
- l'Association des administrateurs scolaires du Québec (A.A.S.Q.);
- l'Association des cadres de la Commission des écoles catholiques de Montréal (A.C.C.E.C.M.);
- l'Association des cadres scolaires du Québec (A.C.S.Q.);
- l'Association des commissions scolaires protestantes du Québec (A.C.S.P.Q.);
- l'Association des directeurs d'écoles anglaises, Inc. (A.D.E.A.);
- l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires pour protestants (A.D.G.C.S.P.);

— la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec (F.C.S.C.Q.);
— la Fédération québécoise des directeurs et directrices d'école (F.Q.D.E.);
— le ministère de l'Éducation (M.E.Q.) par la D.F.P.S.

B- Rôle du C.C.N.P.G.

Le rôle du comité consiste à aviser le Ministère sur les sujets suivants:

— les **orientations générales** du perfectionnement des gestionnaires;
— les **objectifs et les programmes d'activités** pour chaque catégorie de gestionnaires;
— l'évaluation des **besoins financiers** à être affectés au plan national de perfectionnement et transmission des besoins aux comités nationaux des conditions d'emploi;
— la **répartition** des montants d'argent disponible pour chaque groupe de gestionnaires et chaque volet de perfectionnement;
— l'approbation des **sessions sur mesure** visant plus d'un groupe de gestionnaires;
— l'approbation des **sessions spécifiques**;
— l'approbation des **missions hors Québec**;
— l'établissement des **critères d'organisation et de sélection** des projets de perfectionnement;
— l'établissement d'un **contrôle** sur les réalisations;
— l'établissement d'un **système d'évaluation** des programmes et activités.

C- Processus de prise de décision

Tel que défini dans les règlements relatifs aux conditions d'emploi des gestionnaires, le C.C.N.P.G. est un mécanisme de consultation auprès du M.E.Q.

Cependant, le processus de décision du comité consiste à tendre vers l'obtention de consensus.

Toutefois, dans l'hypothèse d'une impasse, le M.E.Q. est appelé à prendre les décisions.

D- Structure exécutive du comité

Le président et le secrétaire sont nommés par le M.E.Q.. Ils sont responsables de la bonne marche générale du C.C.N.P.G.. Ils voient, notamment, à la préparation des rencontres, à la planification des dossiers, au maintien des relations avec les organismes et à la mise en oeuvre des décisions prises par le comité.

E- Calendrier des opérations

C.P.D. C.P.C.G.	C.C.N.P.G.	Opérations
Février 1re sem.	Février 2e sem.	a) Suivi des activités et engagements budgétaires. b) Choix des orientations et des programmes pour l'année suivante. c) Partage budgétaire selon les priorités retenues. d) Révision des critères d'acceptation des demandes. e) Révision des normes de financement. f) Révision des modalités de contrôle et d'évaluation. g) Mise à jour du document d'information.
Avril 1re sem.	Avril 2e sem.	a) Suivi des activités et engagements budgétaires. b) Approbation et diffusion du document d'information.
Juin 1re sem.	Juin 2e sem.	a) Suivi des activités et engagements budgétaires. b) Analyse des demandes. **La date limite de présentation des projets est le 15 mai pour étude vers le 1er juin sauf exceptions prévues à la page 2.** c) Évaluation des activités réalisées. d) Dépôt et analyse du rapport financier annuel.
Octobre 1re sem.	Octobre 1re sem.	a) Suivi des activités et engagements budgétaires. b) Réajustement de la répartition budgétaire.
Décembre 1re sem.	Décembre 2e sem.	a) Suivi des activités et engagements budgétaires. b) Évaluation des besoins financiers à transmettre aux comités nationaux des conditions d'emploi.

4.3 C.P.D. — C.P.C.G. — C.P.D.G.

A- Autres comités

En plus du Comité consultatif national de perfectionnement des gestionnaires (C.C.N.P.G.), trois comités spécifiques sont établis pour des catégories de gestionnaires, à savoir:

— le Comité de perfectionnement des directeurs généraux (C.P.D.G.);
— le Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (C.P.C.G.);
— le Comité de perfectionnement des directeurs d'école (C.P.D.).

B- Membres

Chacun des comités est formé des représentants suivants:

— du ministère de l'Éducation;
— de la Fédération des commissions scolaires;
— de l'Association des commissions scolaires protestantes;
— de l'une ou l'autre des associations ou fédérations de gestionnaires concernés, selon le cas.

À titre de conseillers, les principaux diffuseurs des programmes de perfectionnement peuvent participer à ces rencontres sur invitation.

C- Rôle du CPCG et du CPD

Le rôle de ces comités consiste, en adéquation avec le C.C.N.P.G., à aviser le Ministère sur les sujets suivants:

— analyse des besoins respectifs de perfectionnement;
— détermination des objectifs respectifs de perfectionnement;
— détermination des programmes respectifs de perfectionnement;
— approbation des sessions sur mesure et des sessions spécifiques;
— recommandation au C.C.N.P.G. des missions hors Québec;
— dépôt de recommandations au C.C.N.P.G.

D-E- La prise de décision et la structure administrative

La prise de décision et la structure exécutive pour les trois comités sont identiques à celles du C.C.N.P.G.

F- Calendrier des opérations

Cf.: C.C.N.P.G. partie e.

G- C.P.D.G.

Le C.P.D.G. a un mandat semblable au C.C.N.P.G. en ce qui concerne les hors-cadres: directeurs généraux et directeurs généraux adjoints.

5. ÉVALUATION

5.1 Chaque diffuseur d'un projet devra faire un rapport sur le **nombre de participants** à l'aide de la liste à l'endos du formulaire de réclamation.

5.2 Chaque organisme demandeur d'un projet devra faire remplir **un questionnaire d'évaluation** par chacun des participants et **produire un sommaire de ces évaluations** à l'aide du document en annexe.

5.3 Les comités nationaux peuvent déléguer des membres des comités pour assister aux sessions organisées par les diffuseurs.

6. POUR INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Pour toutes informations concernant l'un ou l'autre programmes offerts, nous vous prions de contacter:

Ministère de l'Éducation
Franklin McInnes
1035, De La Chevrotière
Édifice G, 3e étage
Québec (Québec) — G1R 5A5
(418) 643-2948

Fédération des commissions scolaires catholiques de Québec (FQDE)
Jules Gagnon
1001, rue Bégon — C.P. 490
Sainte-Foy (Québec) — G1V 4C7
(418) 651-3220

École nationale d'administration publique (ÉNAP)
Denis Proulx
945, avenue Wolfe
Sainte-Foy (Québec) — G1V 3J9
(418) 657-2485

Université McGill
Joan D. Bénéteau
Duggan House
3724, McTavish Street
Montréal (Québec) — H3A 1Y2
(514) 398-6746

Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ)
Serge Piette
3950, boul. de la Chaudière — Bureau 150
Sainte-Foy (Québec) — G1X 4B7
(418) 654-0014

Fédération québécoise des directeurs et directrices d'école (FQDE)
Gaston Fréchette
7855, boul. L.-H. Lafontaine — suite 100
Anjou (Québec) — H1K 4E4
(514) 353-7511

Association des cadres de la CECM
Marcel Saint-Jacques
3737, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) — H1X 3B3
(514) 596-6088

Association des directeurs généraux
Guy Létourneau
CS Morillac
65, 1re Avenue
Windsor, (Québec)
J1S 2A4
Tel.: (819) 845-2761
Fax: (819) 845-2571

CHAPITRE II
PROGRAMME INTÉGRÉ DE PERFECTIONNEMENT EN GESTION DE LONGUE DURÉE* (P.I.G.E.)

Français: ÉNAP
Anglais: Université McGill

1. NATURE DU PROGRAMME INTÉGRÉ

Le programme intégré de perfectionnement en gestion est dit « intégré » en ce sens que l'ensemble de ses contenus et de ses activités est articulé autour d'un cadre de référence favorisant l'établissement des principaux liens entre le rôle des gestionnaires scolaires et leur environnement tant interne qu'externe.

De plus, une insistance particulière est mise sur l'intégration du développement professionnel des participants à la réalité des organisations dans lesquelles ils oeuvrent.

2. OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU PROGRAMME INTÉGRÉ

Le programme intégré de perfectionnement en gestion destiné aux gestionnaires scolaires vise essentiellement le développement d'une plus grande efficacité et d'une efficience accrue dans l'exercice de leurs fonctions majeures de gestionnaires scolaires. C'est ainsi que, compte tenu de leur expertise, de celle de leurs collègues, de même que des apports théoriques essentiels reliés au management, les participants devraient, à la fin du programme intégré, avoir:

- rendu plus explicite leur propre conception de la gestion;
- développé une grille d'analyse de leur propre organisation;
- approfondi certaines de leurs connaissances, amélioré certaines de leurs habiletés et analysé certaines de leurs attitudes relatives à l'accomplissement de leurs fonctions majeures de premiers gestionnaires d'une organisation scolaire;
- développé et éprouvé des plans d'actions contribuant à accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation dont ils sont responsables.

3. CONTENU

Relié au cadre de référence dont il s'inspire, le programme intégré de perfectionnement en gestion offrira ses contenus sous les thèmes suivants:

3.1 Module 01: la gestion (4 jours).

3.2 Module 02: la gestion et l'environnement (4 jours).

3.3 Module 03: la gestion et la raison d'être d'une organisation (4 jours).

3.4 Module 04: la gestion et la structure organisationnelle et la technologie (4 jours).

3.5 Module 05: la gestion et l'aspect psycho-social d'une organisation (4 jours).

3.6 Module 06: retour sur les modules et la préparation du stage (2 jours).

3.7 Module 07: la réalisation du stage (5 jours).

3.8 Module 08: l'appropriation des stages, l'évaluation du programme, le suivi et la remise des attestations (3 jours).

4. ACTIVITÉS

4.1 Les sessions

Au nombre de sept et d'une durée d'environ quatre jours chacune, ces rencontres de groupe sont pour les participants une source d'apprentissage et une occasion d'analyser leurs actions, de synthétiser leurs idées et de confronter leur conception des sujets désignés tant avec leurs collègues qu'avec la théorie présentée par les personnes-ressources.

À compter du module 02, la première partie de la session est consacrée au retour sur le ou les module(s) précédent(s). Il s'agit, lors de ce retour, de bonifier les contenus présentés antérieurement.

4.2 Les travaux inter-sessions

Ces travaux sont de deux catégories et nécessitent environ quarante-huit heures de travail pour une session de quatre jours.

4.2.1 Les travaux préparatoires aux sessions

- étude de documents préparatoires à la session qui suivra;
- cueillette de données relatives aux techniques proposées à la session qui suivra.

4.2.2 Les travaux de suivi aux sessions

- la rédaction du guide d'intégration;
- l'opération point-virgule;

* Les hors-cadres, les administrateurs et les gérants, les directeurs et les directeurs-adjoints des écoles peuvent s'inscrire à ce programme. Le contenu et la méthodologie tiennent compte de chacune des catégories de clientèle.

- l'application des techniques proposées en milieu de travail;
- bilan individuel précédant le module 08.

4.2.3 La réalisation de l'opération point-virgule

Chaque participant rencontre les personnes-ressources afin de faire une analyse des apprentissages réalisés et afin de planifier la réalisation des autres modules.

4.3 Le stage pratique

Ce type d'activité d'une durée de cinq (5) jours, propre au programme intégré, propose l'étude d'une autre organisation (publique ou privée). Le stage sera l'occasion pour les participants d'utiliser leurs expertises et de profiter de la compétence de gestionnaires de d'autres organisations. La préparation du stage est facilitée par la complétion du guide du stagiaire.

Dans le cadre des activités du plan national de perfectionnement, les frais d'inscription s'il y a lieu, de séjour et de déplacement sont assumés par la commission scolaire.

Cependant, étant donné que le stage peut se réaliser à un endroit assez éloigné du lieu de travail et occasionner des frais additionnels, une partie de ces frais pourrait, dans certains cas, être assumée au niveau national. Dans ce cas, le montant additionnel à être alloué au stagiaire se négocie à l'intérieur du projet de stage et la commission scolaire pourra se faire rembourser une partie des frais de déplacement, soit par l'ÉNAP, soit par l'Université McGill.

5. ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce programme s'adressant aux praticiens et non aux théoriciens de la gestion scolaire, les personnes-ressources utiliseront des approches andragogiques axées sur le gestionnaire en situation de travail.

Les stratégies de participation seront envisagées dans l'optique d'une application pratique des fonctions des gestionnaires scolaires.

Les travaux réalisés au cours du programme devraient permettre aux gestionnaires scolaires d'analyser et d'augmenter le degré d'efficacité et d'efficience de leur organisation.

6. DURÉE DU PROGRAMME

Ce programme d'une durée de trente jours (les sessions et le stage) s'échelonne sur un maximum de vingt-quatre mois.

7. APPRÉCIATION DES ENSEIGNEMENTS, DES APPRENTISSAGES ET DES POSSIBILITÉS DE TRANSFERT

7.1 Les enseignements sont appréciés par les réactions des participants aux objectifs, au contenu, à la méthodologie et aux ressources humaines et matérielles lors de chacun des modules et à la fin du programme.

7.2 Les apprentissages des participants sont appréciés à deux niveaux, soient:

7.2.1 Apprentissages

Les apprentissages sont mesurés par le biais du guide d'intégration, des travaux inter-modules, de l'opération point-virgule et du cahier du stagiaire.

De plus, le participant complète une fiche d'appréciation pour chacun des modules.

7.2.2 Transfert dans le milieu

Les possibilités de transfert des apprentissages en milieu de travail sont vérifiées par des travaux inter-modules, par le guide d'intégration et par le cahier du stagiaire.

8. ATTESTATION

Une attestation sera décernée par l'organisme diffuseur aux participants ayant répondu de façon satisfaisante à l'ensemble des exigences du programme.

9. EXIGENCES DU PROGRAMME INTÉGRÉ

9.1 Les participants

— acceptent de s'impliquer à l'ensemble des activités du programme (sessions, travaux inter-modules, stage);

— collaborent à l'évaluation et à l'amélioration du programme.

9.2 L'organisme

— garantit la libération du participant pour l'ensemble des activités du programme intégré;

— assume les coûts de déplacement et de séjour (s'il y a lieu) du participant.

10. ACCRÉDITATION

Les participants qui ont respecté les exigences du programme intégré et qui remplissent les conditions ci-après:

— avoir été sélectionné et admis au programme de maîtrise en administration publique;

— avoir complété le programme PIGE de **30 jours** auprès d'une ressource accréditée de l'ÉNAP;

— avoir été soumis à une appréciation des acquis relativement au programme PIGE par un professionnel de l'ÉNAP;

obtiendront six crédits de maîtrise en administration publique. Les programmes de moins de 30 jours seront examinés pour voir s'ils satisfont aux exigences et seront éventuellement crédités par l'ÉNAP.

Quant à l'Université McGill, une accréditation spéciale est présentée aux participants.

11. LIEU DE RÉALISATION

Le programme est réalisé où le nombre de participants le permet.

12. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Énap

Aucun budget n'est alloué pour le programme de perfectionnement en gestion de longue durée en 1990-1991. Toutefois, on pourra s'inscrire, pour l'année 1991-1992, et le programme aura lieu, si le nombre le justifie.

McGill

Le budget prévu pour ce programme en 1990-1991 est de 22 500,00 $ soit 20 gestionnaires.

13. MODALITÉS DE FINANCEMENT

Le ministère de l'Éducation paie aux organismes diffuseurs (ÉNAP, McGill), un montant calculé sur la base 75,00 $ par jour, par participant.

14. INSCRIPTION POUR 1990-1991 (McGill seulement)

La fiche d'inscription doit être complétée et transmise à la Direction de la formation du personnel scolaire à l'attention de Monsieur Franklin McInnes avant le 15 mai 1990.

15. INSCRIPTION POUR 1991-1992 (Énap et McGill)

La fiche d'inscription doit être complétée et transmise à la Direction de la formation du personnel scolaire à l'attention de Monsieur Franklin McInnes avant le 15 mai 1990.

16. RÉALISATION DE LA DEMANDE

L'organisme diffuseur donne suite à la demande conformément au programme approuvé apparaissant dans le plan national et selon les normes établies dans le document du Conseil du Trésor.

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Année 1990-1991

Fiche d'inscription

☐ Programme intégré de perfectionnement en gestion de longue durée (P.I.G.E.)

☐ Programme d'introduction à la gestion de l'école publique (P.I.G.E.P.)

☐ Programme de perfectionnement à l'exercice de la fonction d'administrateur scolaire (P.I.F.A.S.)
(remplace le programme d'introduction à la fonction)

Nom _____ Prénom _____ No. d'assurance sociale _____

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____ Date de naissance _____ Année Mois Jour

Fonction: _____

Nom de l'école _____ ☐ Primaire

Adresse _____ ☐ Secondaire Code postal _____

Nom de la commission scolaire _____ Téléphone _____

Adresse _____ Code postal _____

Date _____ Signature du candidat ou de la candidate _____

Date _____ Signature du directeur général ou de la directrice générale _____

NOTE: Les conditions de désistement sont établies entre le diffuseur et l'organisme demandeur.

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s Franklin McInnes, secrétaire des comités
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec (Québec)
G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix.

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale
   - 1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement. 4 3 2 1
   - 1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins. 4 3 2 1

2. Les objectifs
   - 2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs. 4 3 2 1
   - 2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents. 4 3 2 1
   - 2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints. 4 3 2 1

3. Le contenu
   - 3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés. 4 3 2 1
   - 3.2 Le contenu était bien structuré. 4 3 2 1
   - 3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc..) étaient adéquats dans l'ensemble. 4 3 2 1
   - 3.4 Les éléments traités m'ont enrichi. 4 3 2 1

4. L'animation
   - 4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées. 4 3 2 1
   - 4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session. 4 3 2 1
   - 4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants. 4 3 2 1

5. Les modalités
   - 5.1 La durée de la session était adéquate. 4 3 2 1
   - 5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis. 4 3 2 1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Échelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	____	____	____	____	/
Question 1.2	____	____	____	____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	____	____	____	____	/
Question 2.2	____	____	____	____	/
Question 2.3	____	____	____	____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	____	____	____	____	/
Question 3.2	____	____	____	____	/
Question 3.3	____	____	____	____	/
Question 3.4	____	____	____	____	/
4. L'animation					
Question 4.1	____	____	____	____	/
Question 4.2	____	____	____	____	/
Question 4.3	____	____	____	____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	____	____	____	____	/
Question 5.2	____	____	____	____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

CHAPITRE III
PROGRAMME D'INTRODUCTION À LA GESTION DE L'ÉCOLE PUBLIQUE (P.I.G.E.P.)

Français: ÉNAP

Anglais: nil

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Ce programme de formation vise essentiellement à développer chez les nouveaux directeurs d'école une efficacité et une efficience dans l'exercice de leurs responsabilités de gestion.

C'est ainsi que, compte tenu de leur expérience et de celle de leurs collègues de même que des aspects théoriques essentiels à la gestion, les participants devraient, à la fin du programme d'introduction, avoir:

1. rendu explicite leur propre conception du rôle et des responsabilités du gestionnaire de l'école publique;
2. développé une grille d'analyse de leur propre organisation;
3. acquis des connaissances, développé des habiletés et analysé certaines de leurs attitudes relatives à l'exercice de la fonction de gestionnaire.

2. CONTENU

2.1 Module 01: Rôle et responsabilités du gestionnaire de l'école publique (3 jours)

2.1.0 Introduction au programme
- les objectifs du programme
- les éléments constitutifs du programme
- les exigences du programme
- l'encadrement des participants.

2.1.1 L'école publique: une organisation
- schéma conceptuel de l'école
- présentation et description de chaque composante de l'école
- l'approche systémique.

2.1.2 La gestion de l'école publique
- l'historique de la gestion
- la gestion des années '80
- la gestion vue sous un angle dynamique
- les responsabilités du gestionnaire.

NOTE: pendant la réalisation du module 01 les participants pourront bénéficier de la présence d'au moins une personne-ressource qui exerce les fonctions de directeur d'école depuis quelques années.

2.1.3 Du principal pédagogue au rôle de gestionnaire
- l'historique de la fonction directeur d'école
- la pratique actuelle: difficultés rencontrées, sources de motivation, perspectives d'avenir.

2.2 Module 02: La gestion des ressources humaines de l'école publique (3 jours)

2.2.0 Le profil du professionnel (enseignant, pne)
- l'environnement humain
- l'environnement social
- l'environnement professionnel.

2.2.1 La motivation au travail
- ce qu'est la motivation
- le processus de motivation
- les façons de déclencher le processus de motivation.

2.2.2 Le fonctionnement du groupe de travail
- ce qu'est un groupe
- le fonctionnement d'un groupe
- la gestion d'un groupe.

2.2.3 Le leadership du gestionnaire de l'école publique
- distinction entre les styles d'influence
- efficacité du leadership.

2.3 Module 03: La gestion des objectifs-école (3 jours)

2.3.0 La raison d'être d'une école publique
- l'importance de la raison d'être
- la détermination de la raison d'être
- la relation raison d'être — mission — finalités — objectifs.

2.3.1 La gestion par objectifs
- la définition
- son processus
- ses forces, ses faiblesses.

2.3.2 Le projet éducatif
- un bref historique
- la définition
- son opérationnalisation.

2.4 **Module 04: L'environnement légal du gestionnaire de l'école publique (2 jours)**

2.4.0 ***Loi 65:*** Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

2.4.1 ***Loi 24:*** Loi sur la protection de la jeunesse.

2.4.2 ***Loi 17:*** Loi sur la santé et la sécurité au travail.

2.4.3 ***Loi 30:*** Loi modifiant les lois de l'instruction publique.

2.4.4 ***Les responsabilités civiles du gestionnaire.***

2.5 **Module 05: Synthèse, évaluation, suivi (1 jour)**

2.5.0 ***Retour sur les modules 01, 02, 03 et 04.***

2.5.1 ***Évaluation du programme:***

- évaluation individuelle
- évaluation collective.

2.5.2 ***Élaboration du suivi au programme.***

2.5.3 ***Remise des attestations.***

3. LES ACTIVITÉS

3.1 Les sessions

Le programme proposé est d'une durée de 12 jours, répartis ainsi: trois jours pour les modules 01, 02, 03, deux jours pour le module 04 et une journée pour le module 05. Ces jours de rencontres de groupe sont pour les participants tant une source d'apprentissage qu'une occasion d'analyser leurs actions, de clarifier et synthétiser leurs idées, de les confronter avec celles de leurs collègues et avec la théorie présentée par les personnes-ressources.

3.2 Les activités de suivi (6 jours environ)

Ces activités réalisées individuellement ou en sous-groupes visent plus spécifiquement l'intégration des contenus, ils comportent les travaux suivants:

3.2.1 ***Les travaux préparatoires aux sessions***
Ils portent sur la cueillette de données relatives au thème qui sera abordé.

3.2.2 ***Les travaux de suivi aux sessions***

- la rédaction du guide d'intégration
- l'application de techniques proposées
- le bilan individuel.

3.2.3 ***La réalisation de l'opération point-virgule***
Chaque participant rencontre le responsable du programme afin de faire un bilan d'étape, d'évaluer les activités de suivi, de recevoir le feedback du responsable et identifier des pistes d'amélioration.

4. RESSOURCES

Chacun des participants à ce programme pourra compter sur les ressources suivantes.

4.1 **Ses ressources personnelles:** connaissances — expériences accumulées — intérêts — etc.

4.2 **Les ressources de ses collègues:** les autres participants avec leurs connaissances — leurs habiletés — leurs expériences — etc.

4.3 **Les personnes-ressources**

- Le coordonnateur du programme qui assurera la réalisation des objectifs, l'intégration du contenu, la gestion du programme, la diffusion de différents modules et la réalisation des activités de suivi.
- Autres ressources: suivant les contenus qui seront abordés, d'autres ressources de l'ÉNAP et du système scolaire, dont des praticiens de la gestion de l'école publique, seront mises à profit.

4.4 **La documentation**

- un document de support
- le guide d'intégration
- les documents d'appoint.

4.5 **L'organisation matérielle**

- locaux
- hébergement des participants s'il y a lieu
- équipement.

4.6 **Le temps**

La durée du programme est de 12 jours échelonnés sur un semestre. C'est le temps dont dispose chacun pour atteindre les objectifs.

5. ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce programme voulant former des praticiens et non des théoriciens de la gestion, les personnes-ressources utiliseront donc des approches andragogiques axées sur la formation pratique de la gestion. Les apprentissages proposés (connaissances — habiletés et attitudes) veulent tenir compte des expériences accumulées et faciliter leur intégration tout en leur proposant des voies nouvelles de réflexion et d'action.

6. APPRÉCIATION DES ENSEIGNEMENTS, DES APPRENTISSAGES ET DES POSSIBILITÉS DE TRANSFERT

6.1 Les enseignements sont appréciés par les réactions des participants, aux objectifs, au contenu, à la méthodologie et aux ressources humaines et matérielles lors de chacun des modules et à la fin du programme.

6.2 Les apprentissage des participants sont appréciés aux niveaux suivants:

6.2.1 Apprentissages

Les apprentissages sont mesurés par le biais du guide d'intégration, des activités de suivi, du bilan d'étape (opération point-virgule) et du bilan final.
De plus, le participant complète une fiche d'évaluation pour chacun des modules.

6.2.2 Transfert dans le milieu

Les possibilités de transfert des apprentissages en milieu de travail sont vérifiées par des travaux de suivi, le bilan d'étape et le bilan final.

7. ATTESTATION

Une attestation sera décernée par l'École nationale d'administration publique aux participants ayant répondu de façon satisfaisante à l'ensemble des exigences du programme.

8. EXIGENCES DU PROGRAMME

8.1 Les participants

— acceptent de s'impliquer dans l'ensemble des activités du programme (sessions, activités de suivi);

— collaborent à l'évaluation et à l'amélioration du programme.

8.2 L'organisme

— garantit la libération du participant pour l'ensemble des activités du programme.

9. TEMPS DE RÉALISATION

Compte tenu du caractère spécifique du programme, sa réalisation est prévue entre les mois d'août et décembre.

10. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour le programme d'introduction à la gestion de l'école publique pour l'année 1990-1991 est de l'ordre de 54 000,00 $ pour 60 personnes qui ont déjà présenté leur demande en 1989-1990 et qui présenteront leur demande en 1990-1991. Le ministère de l'Éducation paie ces activités directement à l'organisme diffuseur (ÉNAP).

11. MODALITÉS DE FINANCEMENT

Le ministère de l'Éducation paie à l'organisme diffuseur (ÉNAP), un montant calculé sur la base de 75,00 $ par jour, par participant.

12. INSCRIPTION POUR 1990-1991

La fiche d'inscription, pour l'année 1990-1991 seulement, doit être complétée et transmise à la Direction de la formation du personnel scolaire à l'attention de M. Franklin McInnes, avant le 15 mai 1990.

13. RÉALISATION DE LA DEMANDE

L'organisme diffuseur donne suite à la demande conformément au programme approuvé apparaissant dans le plan national et selon les normes établies dans le document du Conseil du Trésor.

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Année 1990-1991

Fiche d'inscription

☐ Programme intégré de perfectionnement en gestion de longue durée

☐ Programme d'introduction à la gestion de l'école publique

☐ Programme de perfectionnement à l'exercice de la fonction d'administrateur scolaire
(remplace le programme d'introduction à la fonction)

Nom _____ Prénom _____ No. d'assurance sociale _____

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____ Date de naissance Année Mois Jour

Fonction: _____

Nom de l'école _____ ☐ Primaire

Adresse _____ ☐ Secondaire Code postal _____

Nom de la commission scolaire _____ Téléphone _____

Adresse _____ Code postal _____

Date _____ Signature du candidat ou de la candidate _____

Date _____ Signature du directeur général ou de la directrice générale _____

NOTE: Les conditions de désistement sont établies entre le diffuseur et l'organisme demandeur.

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s Franklin McInnes, secrétaire des comités
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec (Québec)
G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix:

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale
   - 1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement. 4 3 2 1
   - 1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins. 4 3 2 1

2. Les objectifs
   - 2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs. 4 3 2 1
   - 2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents. 4 3 2 1
   - 2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints. 4 3 2 1

3. Le contenu
   - 3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés. 4 3 2 1
   - 3.2 Le contenu était bien structuré. 4 3 2 1
   - 3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc.) étaient adéquats dans l'ensemble. 4 3 2 1
   - 3.4 Les éléments traités m'ont enrichi. 4 3 2 1

4. L'animation
   - 4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées. 4 3 2 1
   - 4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session. 4 3 2 1
   - 4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants. 4 3 2 1

5. Les modalités
   - 5.1 La durée de la session était adéquate. 4 3 2 1
   - 5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis. 4 3 2 1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Echelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	____	____	____	____	/
Question 1.2	____	____	____	____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	____	____	____	____	/
Question 2.2	____	____	____	____	/
Question 2.3	____	____	____	____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	____	____	____	____	/
Question 3.2	____	____	____	____	/
Question 3.3	____	____	____	____	/
Question 3.4	____	____	____	____	/
4. L'animation					
Question 4.1	____	____	____	____	/
Question 4.2	____	____	____	____	/
Question 4.3	____	____	____	____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	____	____	____	____	/
Question 5.2	____	____	____	____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

CHAPITRE IV
PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT À L'EXERCICE DE LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR SCOLAIRE (P.I.F.A.S.) (cadres et gérants)

Français: ÉNAP

Anglais: nil

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU PROGRAMME

Les objectifs généraux de ce programme de perfectionnement visent à développer chez le nouveau gestionnaire une connaissance de l'environnement et de l'organisation dans laquelle il aura à oeuvrer et acquérir les connaissances et les habiletés requises à l'exercice de ses nouvelles fonctions.

Ainsi, sur la base des expériences et des connaissances des participants ainsi que des aspects théoriques essentiels reliés à la gestion, ceux-ci devront, à la fin de ce programme, avoir:

1. identifié les principales composantes de l'environnement interne et externe d'une commission scolaire, ainsi que les caractéristiques de base d'une telle organisation;
2. développé leur propre conception de la gestion et de l'organisation dans laquelle ils travailleront;
3. acquis des connaissances et développé ses habiletés qui leur permettent d'assumer avec efficacité et efficience leur nouveau rôle de gestionnaire.

2. CONTENU

2.1 Module 01: **Rôle et responsabilités de l'administrateur d'une commission scolaire** (2 jours)

2.1.0 Introduction au programme
- les objectifs du programme
- les éléments constitutifs du programme
- les exigences du programme
- l'encadrement des participants.

2.1.1 La commission scolaire: une organisation
- notion de l'organisation
- schéma conceptuel d'une commission scolaire
- présentation et description de chaque composante
- l'approche systémique
- la raison d'être d'une commission scolaire et d'un service.

2.1.2 **École:** une organisation
- indépendance école — C.S.
- projet éducatif.

2.1.3 La gestion des commissions scolaires
- l'historique de la gestion en milieu scolaire
- la gestion des années '80: focus sur les résultats
- l'évolution de la pensée managérielle
- les responsabilités du cadre scolaire.

2.2 Module 02: **La commission scolaire et son environnement** (2 jours)

2.2.0 L'environnement législatif et réglementaire
- Loi 37
- Loi sur l'Instruction publique
- Droit au travail: rapports collectifs, cadre du travail
- Loi sur la santé et la sécurité au travail
- Loi sur le Conseil supérieur de l'Éducation
- Règlements relatifs aux régimes pédagogiques
- Règlements relatifs au financement des commissions scolaires
- Ad hoc: Office de la construction du Québec
- Loi 65: responsabilités civiles.

2.2.1 L'environnement culturel et social
- la perception de **l'autorité**
- les nouvelles conceptions du **travail**
- les nouveaux concepts de « famille »
- les impacts
- les changements **technologiques.**

2.3 Module 03: **Le manager d'une commission scolaire: quelques outils de gestion** (3 jours)

L'analyse de situation: technique portant sur l'analyse de préoccupations quotidiennes qui, à première vue, semble inaccessible.

La prise de décision: technique rationnelle permettant de faire le bon choix dans des situations managérielles.

2.4 Module 04: L'organisation et la gestion des ressources humaines dans une commission scolaire (3 jours)

2.4.0 L'organisation des ressources humaines

- mécanismes de coordination
- répartition des responsabilités ou détermination des attentes.

2.4.1 Le profil du travailleur

- son environnement humain
- son environnement social
- son environnement professionnel
- ses facteurs d'intérêt.

2.4.2 La motivation au travail

- ce qu'est la motivation
- le processus de motivation
- les façons de déclencher le processus de motivation
- conduite de réunions.

2.4.3 Le fonctionnement du groupe de travail

- ce qu'est un groupe
- le fonctionnement d'un groupe
- la gestion d'un groupe
- les cercles de qualité.

2.4.4 Le leadership du gestionnaire (optionnel)

- distinction entre les styles d'influence
- efficacité du leadership
- communication orale.

2.5 Module 05: La gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles dans une commission scolaire (2 jours)

2.5.0 La gestion des ressources financières

- les règles de financement des commissions scolaires
- le processus budgétaire d'une commission scolaire
- le contrôle financier
- les états financiers d'une commission scolaire
- le budget outil de planification et de contrôle.

2.5.1 La gestion des ressources matérielles

- le plan d'équipement (prévisions des besoins, détermination des priorités, les modes de réalisation et de financement)
- l'approvisionnement et la gestion des stocks
- le cadre légal en gestion des ressources matérielles (appel d'offre, soumission, baux, contrats, etc.)
- service des achats.

2.5.2 La gestion de l'information

- communication: modèle
- l'information et le gestionnaire
- les coûts reliés à la gestion de l'information
- les technologies d'information
- la planification stratégique de l'information
- le micro-ordinateur.

2.6 Module 06: Synthèse, évaluation suivi (1 jour)

2.6.0 Retour sur les modules 01, 02, 03, 04 et 05.

2.6.1 Évaluation du programme:

- évaluation individuelle
- évaluation collective.

2.6.2 Élaboration du suivi au programme.

2.6.3 Remise des attestations.

3. LES ACTIVITÉS

Le programme proposé est d'une durée de treize jours échelonnés sur une période minimale de six mois et répartis ainsi: quatre jours pour les modules 01 et 02, trois jours pour chacun des modules 03 et 04 et trois jours pour les modules 05 et 06. Ces jours de rencontres de groupe sont pour les participants tant une source d'apprentissage qu'une occasion d'analyser leurs actions, de clarifier et synthétiser leurs idées, de les confronter avec celles de leurs collègues et avec la théorie présentée par les personnes-ressources.

4. ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce programme veut former des praticiens et non des théoriciens de la gestion, les personnes-ressources utiliseront donc des approches andragogiques axées sur la formation pratique de la gestion. Les apprentissages proposés (connaissances — habiletés et attitudes) veulent tenir compte des expériences accumulées et faciliter leur intégration tout en leur proposant des voies nouvelles de réflexion et d'action.

5. EXIGENCES DU PROGRAMME

5.1 Les participants

— acceptent de s'impliquer dans l'ensemble des activités du programme (sessions, activités de suivi);

— collaborent à l'évaluation et à l'amélioration du programme.

5.2 L'organisme

— garantit la liberation du participant pour l'ensemble des activités du programme.

6. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour le programme de perfectionnement à l'exercice de la fonction d'administrateur scolaire pour l'année 1990-1991 est de l'ordre de 19 500,00 $ pour 20 personnes. Le ministère de l'Éducation paie ces activités directement à l'organisme diffuseur (ÉNAP).

7. MODALITÉS DE FINANCEMENT

Le ministère de l'Éducation paie à l'organisme diffuseur (ÉNAP), un montant calculé sur la base de 75,00 $ par jour, par participant.

8. INSCRIPTION POUR 1990-1991

La fiche d'inscription, pour l'année 1990-1991, doit être complétée et transmise à la Direction de la formation du personnel scolaire, à l'attention de M. Franklin McInnes avant le 15 mai 1990.

N.B. Les candidats qui ont plus de trois ans d'expérience sont éligibles pour l'inscription.

9. RÉALISATION DE LA DEMANDE

L'organisme diffuseur donne suite à la demande conformément au programme approuvé apparaissant dans le plan national et selon les normes établies dans le document du Conseil du Trésor.

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Année 1990-1991

Fiche d'inscription

☐ Programme intégré de perfectionnement en gestion de longue durée

☐ Programme d'introduction à la gestion de l'école publique

☐ Programme de perfectionnement à l'exercice de la fonction d'administrateur scolaire
(remplace le programme d'introduction à la fonction)

Nom _____ Prénom _____ No. d'assurance sociale _____

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____ Date de naissance Année _____ Mois _____ Jour _____

Fonction: _____

Nom de l'école _____ ☐ Primaire

Adresse _____ ☐ Secondaire Code postal _____

Nom de la commission scolaire _____ Téléphone _____

Adresse _____ Code postal _____

Date _____ Signature du candidat ou de la candidate _____

Date _____ Signature du directeur général ou de la directrice générale _____

NOTE: Les conditions de désistement sont établies entre le diffuseur et l'organisme demandeur.

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s Franklin McInnes, secrétaire des comités
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec (Québec)
G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix:

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale
   - 1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement. 4 3 2 1
   - 1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins. 4 3 2 1

2. Les objectifs
   - 2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs. 4 3 2 1
   - 2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents. 4 3 2 1
   - 2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints. 4 3 2 1

3. Le contenu
   - 3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés. 4 3 2 1
   - 3.2 Le contenu était bien structuré. 4 3 2 1
   - 3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc.) étaient adéquats dans l'ensemble. 4 3 2 1
   - 3.4 Les éléments traités m'ont enrichi. 4 3 2 1

4. L'animation
   - 4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées. 4 3 2 1
   - 4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session. 4 3 2 1
   - 4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants. 4 3 2 1

5. Les modalités
   - 5.1 La durée de la session était adéquate. 4 3 2 1
   - 5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis. 4 3 2 1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Échelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 1.2	_____	_____	_____	_____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.3	_____	_____	_____	_____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.3	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.4	_____	_____	_____	_____	/
4. L'animation					
Question 4.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.3	_____	_____	_____	_____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 5.2	_____	_____	_____	_____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

CHAPITRE V
PROGRAMME DE LA PRATIQUE À LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

Français: ENAP
Anglais: McGill cf. sessions spécifiques

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

La visée du « programme organisationnel » étant le **perfectionnement de la pratique à la supervision pédagogique**, les participants à la fin de ce programme, devraient:

- avoir les habiletés et l'instrumentation pertinentes à la pratique continue de la supervision pédagogique;
- s'approprier un modèle, une démarche et des outils personnalisés en supervision pédagogique pour leur école, en concertation avec les autres intervenants en pédagogie;
- être capables d'utiliser et/ou d'élaborer des instruments pertinents à un modèle et à un processus de supervision pédagogique.

2. CONTENU

Relié à la pratique de la supervision pédagogique, le « programme organisationnel de perfectionnement à la supervision pédagogique » se présente sous les thèmes suivants:

PHASE I: PERFECTIONNEMENT DE LA PRATIQUE À LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE.

Module 01: Conditions facilitantes pour la mise en place de la supervision pédagogique. (3 jours consécutifs ou non).

Certaines conditions facilitent la mise en place de l'intervention de supervision dans un milieu donné. Il faut, entre autres, s'assurer de la « volonté » de l'organisation, de ses ressources, du climat de l'organisation, de la connaissance du processus de supervision et des styles d'intervention.

1. Objectifs:

Ce module de perfectionnement permettra:

- De prendre connaissance de la volonté organisationnelle et de ses attentes face aux divers intervenants en supervision pédagogique.
- De faire une analyse du climat de l'école en fonction de la supervision pédagogique.
- De dégager les conditions qui favorisent la mise en oeuvre d'une intervention de supervision.
- De dégager les entraves à la mise en oeuvre d'une intervention de supervision.
- De dégager les principales stratégies qui permettent de créer un climat organisationnel favorable à la mise en oeuvre d'une intervention de supervision.
- D'établir les rôles des divers intervenants en supervision pédagogique.
- D'approfondir les styles d'intervention qui sont en cohérence avec le modèle de supervision pédagogique.

2. Quelques éléments de contenu:

- Exploration de la volonté de la commission scolaire de s'engager dans l'intervention de supervision pédagogique.
- Description des rôles des intervenants.
- Instrumentation par l'analyse du climat de l'école.
- Description des compétences d'un superviseur pédagogique.
- Identification du style d'intervention de chacun des participants.
- Identification des styles d'intervention cohérents avec l'intervention de supervision.
- Description sommaire du processus de supervision pédagogique.

Module 02: Vivre le processus de supervision pédagogique. (2 jours)

Ce bloc de perfectionnement se centre sur une expérience concrète du processus de supervision. La personne-ressource agit comme superviseur et les participants comme supervisés. Il ne s'agit pas d'une simulation, mais bien d'une intervention de supervision faite à partir d'un objet de travail significatif pour les participants (par exemple: superviser les actions entreprises par les participants entre les rencontres de formation.

1. Objectifs:

Ce module de perfectionnement permettra:

- De suivre pas à pas le déroulement d'une intervention de supervision:
  - la préparation de l'intervention;
  - la collecte des données;
  - l'analyse des données;
  - la prise de décision/relation d'aide.

- De visualiser les stratégies et les outils nécessaires au développement d'un processus de supervision pédagogique.
- D'analyser de l'intérieur les réactions à un processus de supervision pédagogique.

2. **Quelques éléments de contenu:**
   - Le document de préparation de l'intervention de supervision.
   - Description du processus de supervision pédagogique dans ses différentes phases.
   - Instrumentation pour analyser les réactions au processus.
   - Identification des principales stratégies et outils de supervision.

Module 03: Modèles, stratégies et outils de supervision pédagogique. (3 jours)

Ce module de perfectionnement se centre sur l'instrumentation des participants au niveau de la mise en pratique de l'intervention de supervision pédagogique. Il doit exister une cohérence entre le modèle retenu, les stratégies utilisées et les outils.

Ce module favorise une appropriation de l'instrumentation existante et il cherche également à soutenir le participant dans la création de ses propres outils.

1. **Objectifs:**

   Ce module de perfectionnement permettra:
   - De cerner les différents modèles de supervision pédagogique et de dégager le modèle retenu.
   - De cerner les notions de stratégies et d'outils.
   - De cerner l'existence de différentes catégories d'outils de supervision.
   - D'analyser des outils qui existent et de voir la pertinence de ceux-ci pour le participant.
   - De faire l'apprentissage de certaines techniques qui permettent d'adapter des outils.
   - De faire l'apprentissage de certaines techniques qui permettent de construire des outils de supervision.

2. **Quelques éléments de contenu:**
   - Les modèles de supervision pédagogique.
   - Clarification de certains concepts: contrôle, évaluation, prise de décision et relation d'aide.
   - Analyse du modèle retenu.
   - Ensemble d'instruments [illegible] selon les activités pédagogiques supervisées.
   - Guide complet d'instrumentation pour toutes les phases du processus de supervision pédagogique.
   - Techniques pour choisir, construire ou adapter les instruments.

Module 04: Préparation à l'implantation de la supervision pédagogique dans l'école et la commission scolaire. (2 jours)

L'implantation de la supervision pédagogique à l'école et à la commission scolaire suppose une gamme de décisions applicables concernant les ressources, les activités et les résultats.

Pour se placer sur une voie de réussite en ce sens, le participant se doit de préciser dans un tout cohérent et harmonieux, les divers éléments qui feront partie de la supervision pédagogique à l'école et à la commission scolaire.

C'est en fonction d'organiser l'implantation de la supervision pédagogique que le participant élaborera soit une démarche, soit une procédure.

1. **Objectifs:**

   Ce module de perfectionnement permettra:
   - De faire le lien entre les orientations du réseau scolaire en matière de supervision pédagogique, une politique de supervision de la commission scolaire et une démarche ou un procédurier au niveau de l'école.
   - D'identifier les divers éléments qui feront partie de leur démarche ou procédurier d'implantation de la supervision pédagogique.
   - D'élaborer leur démarche ou leur procédurier d'implantation compte tenu des éléments identifiés et des divers styles d'intervention retenus.
   - D'approfondir la cohérence qui doit exister entre le modèle de supervision retenu, les styles d'intervention choisis et la démarche ou le procédurier.

2. **Quelques éléments de contenu:**
   - Politique, démarche ou procédurier.
   - Processus d'implantation.
   - Stratégies d'implantation.
   - Élaboration du processus d'implantation pour chaque école et échanges/analyse.

Module 05: Relance et analyse de l'implantation de la supervision pédagogique (2 jours)

Après une période reconnue comme satisfaisante par les participants et la personne-ressource, une étape d'analyse et de relance est prévue pour bonifier cette mise en place de la supervision pédagogique.

L'analyse se fera à partir des éléments de la démarche ou du procédurier et aussi de l'intégration pratique qu'en font le superviseur et les supervisés dans le quotidien.

1. **Objectifs**

Ce module de perfectionnement permettra:

- D'analyser l'implantation de la supervision pédagogique à l'école et à la commission scolaire.
- De faire des modifications dans le processus afin d'optimaliser la démarche ou le procédurier d'implantation de la supervision pédagogique.
- D'établir le support personnel nécessaire à la réussite de la supervision pédagogique dans l'école et dans la commission scolaire.

2. **Quelques éléments de contenu:**

- Processus d'analyse du cheminement fait.
- Grille d'éléments de support relatifs à la supervision pédagogique.
- Grille d'autres variables influençant la supervision pédagogique.
- Techniques de traitement de problèmes.

PHASE II: SOUTIEN À L'IMPLANTATION DE LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

L'organisation et l'organisme diffuseur déterminent le nombre de jours et les modalités. Cette phase est sous la responsabilité financière de la commission scolaire.

3. ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES

3.1 Des principes et une pédagogie

Depuis nombre d'années, les méthodologies d'enseignement ont évolué dans le sens d'une plus grande responsabilisation de l'individu enseigné. La personne-ressource n'est plus considérée comme l'unique absolu, maître des contenus.

Nous reconnaissons que c'est l'individu enseigné qui est davantage l'absolu, c'est-à-dire celui qui entre en relation pédagogique avec les sources d'information, les transforme et en fait des construits d'apprentissage continu.

De plus les diffuseurs de ce programme de perfectionnement définissent leurs interventions à partir de certaines valeurs et certaines croyances, qui doivent se développer dans la relation « superviseur — supervisé »:

- le superviseur doit percevoir et considérer la personne supervisée en tant que personne responsable et capable de décider et d'opérer des choix constructifs pour elle-même;
- le superviseur doit être congruent et authentique envers la personne supervisée, c'est-à-dire lui communiquer ce qu'il peut et pense intérieurement de la situation;
- le superviseur doit aider la personne supervisée à obtenir une connaissance de plus en plus précise et concrète d'elle-même et l'aider à développer des habiletés à utiliser ses expertises plus souvent et de façon constructive;

Dans la pratique des sessions, la personne-ressource verra à proposer un cadre de travail qui favorise la contribution des participants; à proposer aussi des démarches de travail qui permettent un aller-retour surtout entre les théories et les pratiques; à jouer deux rôles précis: animateur et expert, enfin, la personne-ressource verra à faire appel à la cohérence.

Essentiellement, les diffuseurs utiliseront une pédagogie constructive. Cette pédagogie recherche la contribution tant de la personne-ressource que des participants.

Dans le contexte de cette session de perfectionnement à la pratique de la supervision pédagogique, les deux diffuseurs proposeront un modèle de supervision qui leur est identifié.

3.2 Des modèles de supervision...

L'ÉNAP propose un modèle de supervision qui se définit comme « un processus d'aide et de support en vue d'améliorer l'acte professionnel des divers intervenants impliqués dans la pédagogie de l'école, à partir d'une analyse rigoureuse et comparative de la pédagogie véhiculée ». (ÉNAP — Sarto Lebel). Cette conception se développe de façon articulée dans une intervention de supervision pédagogique à l'école, en tenant compte des autres instances et intervenants de la Commission scolaire.

Interaction propose un modèle de supervision qui est inspiré des travaux de Claude Paquette. Ce modèle redéfinit comme « un processus qui vise à porter un regard critique conjoint sur les effets réels d'une opération et ce dans la perspective d'une relation d'aide multidirectionnelle ».

Malgré ces deux conceptions, les deux diffuseurs se sont entendus pour que les objectifs du programme sur « la pratique de la supervision pédagogique » soient les mêmes.

4. DURÉE

Le « programme organisationnel de formation à la supervision pédagogique » (Phase I), d'une durée de 12 jours, pourra s'échelonner sur plus d'une année scolaire. Il est possible de choisir l'ensemble des modules ou ceux qui sont jugés nécessaires compte tenu de la connaissance que vous avez du sujet.

5. EXIGENCES POUR L'ORGANISATION ET LES PARTICIPANTS

5.1 La commission scolaire:

- garantit le support aux directeurs d'école en supervision pédagogique en décrétant ce pro-

gramme et la mise en application de la supervision pédagogique comme priorité pour les deux années suivant l'inscription;

- met à la disposition de l'organisme diffuseur un mécanisme qui supportera la réalisation de l'opération.

5.2 Les participants:

- acceptent de s'impliquer de façon optimale dans les activités afin que le transfert dans la pratique quotidienne puisse se faire;
- collaborent à l'évaluation et à l'amélioration du programme.

5.3 Le nombre:

La commission scolaire intéressée à demander une session en supervision pédagogique forme un groupe d'environ 20 personnes et présente sa demande au moyen du formulaire dûment complété portant la signature du directeur général.

5.4 Lieu de réalisation du programme:

Toutes les activités de formation à la supervision pédagogique (Phase I) se tiendront sur les lieux de la commission scolaire inscrite.

5.5 Diffusion:

Le programme est diffusé par deux organismes:

- L'École nationale d'administration publique (par Sarto Lebel);
- Interaction, Groupe-Conseil (par Claude Paquette).

5.6 Attestation de participation:

À la fin de chaque session, le candidat reçoit de l'organisme diffuseur une attestation de participation à la session spécifique qui précise entre autres l'activité suivie ainsi que sa durée.

6. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour le programme de la pratique à la supervision pédagogique pour 1990-1991 est de l'ordre de 73 442,50 $. Tous les groupes ont été choisis à partir des demandes formulées en 1989-1990. Nous invitons ceux qui désirent s'inscrire à ce programme à le faire avant le 15 mai 1991, pour l'année 1991-1992.

7. MODALITÉS DE FINANCEMENT

Le ministère de l'Éducation paie à l'ÉNAP ou à Interaction, un montant calculé sur la base de 75,00 $ par jour, par participant.

8. INSCRIPTION D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL

« Le directeur général qui s'inscrit à une session avec ses cadres et ses directeurs d'école doit, s'il désire que le C.P.D.G. rembourse son inscription, remplir une fiche d'inscription pour lui-même (page 41) et la faire parvenir à qui de droit. »

9. RÉALISATION DE LA DEMANDE

L'organisme diffuseur donne suite à la demande conformément au programme approuvé apparaissant dans le plan national et selon les normes établies dans le document du Conseil du Trésor.

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation du programme de la pratique à la supervision pédagogique

COMMISSION SCOLAIRE _____ Région

Nom _____

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____

Responsable à la Commission scolaire _____

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1er choix _____ 2e choix _____
Choix de destination

Enap ☐ Interaction ☐
Organisme diffuseur (cocher)

01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ 04 ☐ 05 ☐
Choix des modules

Organisme diffuseur _____

Liste des participants

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

_____ Date

_____ Signature du responsable

_____ Date

_____ Signature du directeur général ou de la directrice générale

NOTE: Les conditions de désistement sont établies entre le diffuseur et l'organisme demandeur.

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s Franklin McInnes, secrétaire des comités
Direction de la formation du personnel scolaire
1035 De La Chevrotière, 9e étage
Québec (Québec)
G1R 5A5

Dans le cas de l'inscription d'un directeur général, faire parvenir une copie à:
Monsieur Guy Létourneau
La Commission scolaire Morilac
65, 1re Avenue
Windsor, Qc
J1S 2A4
Fax: (819) 845-2571

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation du programme de la pratique à la supervision pédagogique

ORGANISME _____
Région

Nom

Adresse

Code postal Téléphone

Responsable de l'organisme

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

☐ Énap

☐ Interaction

Nombre de participants _____

Dates de réalisation _____

Lieu de la session _____

ÉTAT DE COMPTE

La Direction de la formation du personnel scolaire doit à

Nom de l'organisme _____

la somme de _____

pour tenue de la session mentionnée plus haut.

_____
Date

_____
Signature du responsable

_____
Date

_____
Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage G1R 5A5

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation du programme de la pratique à la supervision pédagogique

LISTE DES PARTICIPANTS

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

Date

Signature du responsable

Date

Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix:

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale
   - 1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement. 4 3 2 1
   - 1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins. 4 3 2 1

2. Les objectifs
   - 2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs. 4 3 2 1
   - 2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents. 4 3 2 1
   - 2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints. 4 3 2 1

3. Le contenu
   - 3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés. 4 3 2 1
   - 3.2 Le contenu était bien structuré. 4 3 2 1
   - 3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc.) étaient adéquats dans l'ensemble. 4 3 2 1
   - 3.4 Les éléments traités m'ont enrichi. 4 3 2 1

4. L'animation
   - 4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées. 4 3 2 1
   - 4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session. 4 3 2 1
   - 4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants. 4 3 2 1

5. Les modalités
   - 5.1 La durée de la session était adéquate. 4 3 2 1
   - 5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis. 4 3 2 1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Échelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	_____	_____	_____	_____	
Question 1.2	_____	_____	_____	_____	
2. Les objectifs					
Question 2.1	_____	_____	_____	_____	
Question 2.2	_____	_____	_____	_____	
Question 2.3	_____	_____	_____	_____	
3. Le contenu					
Question 3.1	_____	_____	_____	_____	
Question 3.2	_____	_____	_____	_____	
Question 3.3	_____	_____	_____	_____	
Question 3.4	_____	_____	_____	_____	
4. L'animation					
Question 4.1	_____	_____	_____	_____	
Question 4.2	_____	_____	_____	_____	
Question 4.3	_____	_____	_____	_____	
5. Modalités administratives					
Question 5.1	_____	_____	_____	_____	
Question 5.2	_____	_____	_____	_____	

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

CHAPITRE VI
PROGRAMME DE SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT SPÉCIFIQUES

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Le programme de sessions de perfectionnement spécifiques vise les objectifs généraux suivants:

A) Permettre de diffuser des thèmes reconnus d'intérêt national après la 1re année d'élaboration dans le volet des sessions sur mesure.

B) Permettre l'acquisition de **connaissances, d'attitudes ou d'habiletés** relatives aux nouvelles approches de gestion scolaire et pédagogique ainsi qu'aux changements générés par les lois, règlements et politiques scolaires.

2. CARACTÉRISTIQUES D'UNE SESSION DE PERFECTIONNEMENT SPÉCIFIQUE

A) Session déjà autorisée et apparaissant dans le plan national de perfectionnement.

B) Session qui regroupe environ une vingtaine de gestionnaires.

C) Session pouvant regrouper des individus de régions ou corps d'emploi différents pour former un groupe.

D) Session dont les inscriptions se font aux dates de présentation:
15 mai pour étude vers le 1er juin
15 novembre pour étude vers le 1er décembre
15 janvier pour étude vers le 1er février

3. ORGANISATION

La commission scolaire ou l'association de gestionnaires scolaires intéressée à demander une session de perfectionnement spécifique **forme un groupe** de vingt à vingt-cinq personnes et **présente sa demande au moyen du formulaire** dûment complété portant la signature du directeur général ou du responsable de l'Association qu'elle achemine au diffuseur.

Le gestionnaire intéressé à suivre une session mais ne faisant pas partie d'un groupe **peut présenter sa demande** au moyen du formulaire au comité national dont l'adresse figure sur le formulaire.

Quand plusieurs commissions scolaires s'entendent pour demander une session de perfectionnement spécifique, un directeur général de l'une de ces commissions complète le formulaire et le signe au nom des autres directeurs généraux.

Français: Énap
Anglais: McGill

4. MODALITÉS DE FINANCEMENT

- Le Ministère de l'Éducation paie à l'organisme diffuseur un montant de 75,00 $ par jour-par participant pour un groupe de 20 personnes et plus.

Si le nombre est inférieur à 20 personnes ou si la nature du thème l'exige l'organisme diffuseur pourra exiger un montant supplémentaire à celui déjà versé par le Ministère de l'Éducation.

5. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour le programme de sessions de perfectionnement spécifiques pour 1990-1991 de l'ordre de 60 000,00 $ pour les francophones et de 45 000,00 $ pour les anglophones. Le ministère de l'Éducation paie ces activités directement aux organismes diffuseurs.

6. LIEU DE RÉALISATION

En principe, les sessions de perfectionnement spécifiques doivent se dérouler le plus près possible des lieux de travail.

7. ATTESTATION DE PARTICIPATION

A la fin de chaque session, le candidat reçoit de l'organisme diffuseur une attestation de participation à la session spécifique qui précise entre autres l'activité suivie ainsi que sa durée.

8. INSCRIPTION

La fiche d'inscription doit être complétée et transmise à:
M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
Édifice G, 1035 De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

9. RÉALISATION DE LA DEMANDE

L'organisme diffuseur donne suite à la demande conformément au programme approuvé apparaissant dans le plan national et selon les normes établies dans le document du Conseil du Trésor.

École nationale d'administration publique (ÉNAP)
Denis Proulx
945, avenue Wolfe
Sainte-Foy (Québec) — G1V 3J9
(418) 657-2485

Université McGill
Joan D. Bénéteau
Duggan House
3724, McTavish Street
Montréal (Québec) — H3A 1Y2
(514) 398-6746

Fédération des commissions scolaires catholiques de Québec (FCSCQ)
Lucien Roy
1001, rue Bégon — C.P. 490
Sainte-Foy (Québec) — G1V 4C7
(418) 651-3220

Fédération québécoise de directeurs et directrices d'école (F.Q.D.E.)
Gaston Fréchette
7855 boul. L.-H. Lafontaine, suite 100
Anjou (Québec) H1K 4E4
(514) 353-7511

TITRE DES SESSIONS SPÉCIFIQUES

Titre	Durée	Coût par personne	Page
1. Gestion du temps	2 jours	150.00 $	51
2. Planification stratégique	1 jour	75.00 $	51
3. Qualité des services	2 jours	150.00 $	52
4. Gestion intégrale de la qualité	2 jours	150.00 $	52
5. Influencer pour mieux gérer	4 jours	300.00 $	53
6. Comment rendre votre leadership plus efficace	3 jours	225.00 $	53
7. Améliorer le rendement: une approche situationnelle	2 jours	150.00 $	54
8. Styles de leadership: outils, méthodes et stratégies	3 jours	225.00 $	54
9. Le service d'appréciation par simulation (APS)	3 jours	225.00 $	55
10. Conduite de réunions	4 jours	300.00 $	55
11. Gestion des conflits	4 jours	300.00 $	56
12. Planification de vie et de carrière	3 jours	225.00 $	56
13. Le gestionnaire: un mobilisateur	3 jours	225.00 $	57
14. Le tableau de bord de gestion	3 jours	225.00 $	57
15. Pour une communication efficace avec vos clientèles	3 jours	225.00 $	58
16. La productivité: concept, mesure et gestion	2 jours	150.00 $	(contacter l'Énap)
17. La gestion marketing de l'école publique	3 jours	225.00 $	(contacter l'Énap)
18. Évaluation du rendement par attentes signifiées	3 jours	225.00 $	58
19. La communication orale	5 jours	375.00 $	59
20. Relations du travail et promotion de l'école publique	3 jours	225.00 $	59
21. Négociations des conventions collectives	3 jours	225.00 $	60
22. Application des conventions collectives	2 jours	150.00 $	60
23. Arbitrage des griefs et jurisprudence	3 jours	225.00 $	61
24. Gestion et prise en charge de la santé et de la sécurité du travail dans les établissements scolaires	2 jours	150.00 $	61
25. Gestion et législation en milieu scolaire	2 jours	150.00 $	62
26. Le directeur d'école et le mode de financement des C.S.	2 jours	150.00 $	62
27. Entrevue de groupe	2 jours	150.00 $	63
28. Charte des droits et gestion des ressources humaines	2 jours	150.00 $	63
29. Les nouvelles technologies de l'information: gestion et impacts	3 jours	225.00 $	64
30. L'analyse transactionnelle, un outil de gestion	3 jours	225.00 $	(contacter l'Énap)
31. Planification stratégique	2 jours	150.00 $	64
32. Éthique en administration publique: problème et solution	2 jours	150.00 $	65
33. Comment lire les états financiers des services publics	1 jour	75.00 $	65
34. Comment interpréter les états financiers du secteur public	1 jour	75.00 $	66
35. Technique de gestion de projet	3 jours	225.00 $	66
36. Gestion de projet et micro-informatique	3 jours	225.00 $	67
37. Gérer la dynamique des différences	4 jours	300.00 $	67

GESTION DU TEMPS

Clientèle:

Cette session s'adresse à tous les gestionnaires qui veulent planifier et organiser leur temps de façon efficace (ceux et celles pour qui les journées n'ont pas assez de 24 heures).

Objectifs:

Le programme vise à habiliter les participant-e-s à l'application d'une technique de gestion du temps. Il vise particulièrement à fournir l'occasion d'analyser leur registre d'emploi du temps, de développer un esprit critique à l'égard de leurs habitudes de travail et d'identifier les moyens favorisant une utilisation plus efficace de leur temps.

Sujets traités:

Au cours de la session, les thèmes suivants seront abordés avec les participant-e-s: l'emploi du temps actuel et l'analyse du registre d'emploi du temps, l'efficience et l'efficacité, les chronophages, la délégation, la planification du temps.

De courts exposés théoriques, des films et des ateliers de travail servent à illustrer les différents thèmes du programme.

Durée: 2 jours

Coût par personne: 150.00 $

Dates:

18-19 septembre 1990	Québec
20-21 novembre 1990	Montréal
4-5 décembre 1990	Québec
15-16 janvier 1991	Québec
12-13 février 1991	Montréal
19-20 mars 1991	Québec

N.B. Toute candidature doit nous parvenir au moins deux semaines avant le début de la session puisqu'un registre du temps doit être complété durant la semaine qui précède la session.

ÉNAP

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Clientèle: Cadres

L'importance des responsabilités des gestionnaires dans le processus de planification stratégique de l'information et des technologies n'est plus à démontrer.

Objectifs:

Les gestionnaires qui désirent se familiariser avec les diverses approches méthodologiques liées à ce processus trouveront au cours de la session des éléments de réflexion qui se situent au-delà de l'habituelle complexité entretenue par les spécialistes du domaine.

Un modèle global de gestion des organisations, adapté au développement de la ressource information et à l'exploitation performante des technologies de support sert de cadre de référence à la démarche proposée. Les impératifs, les éléments fondamentaux et le processus de réalisation d'un plan stratégique sont présentés à partir de diverses approches méthodologiques. Selon le cheminement adopté, une vision nuancée des facteurs de succès est ainsi proposée. L'analyse de cas concrets, avec des gestionnaires ayant appliqué au sein de leur organisation un processus de planification stratégique de l'information et des technologies, permet d'explorer plus à fond les conditions de succès de la démarche.

Durée: 1 jour

Coût par personne: 75.00 $

Dates:

3-4 octobre 1990	Québec
31 oct. 1er nov. 1990	Montréal
16, 17 janvier 1991	Québec
6-7 mars 1991	Montréal

ÉNAP

QUALITÉ DES SERVICES
(nouveau titre de Service à la clientèle)

Clientèle:

La qualité du service à la clientèle, tant dans les organisations privées que publiques représente le signe distinctif des organisations performantes. La session offerte par l'ÉNAP s'adresse aux cadres et aux professionnel-le-s qui désirent améliorer significativement le service à la clientèle de leur organisation.

Objectifs:

À l'intérieur de ce programme, l'importance du client, la nécessité d'une approche-clientèle sont renforcées auprès des participant-e-s. Un examen critique de la façon dont l'organisation répond aux besoins de ses clients se concrétise autour de pistes d'action visant à améliorer le service à la clientèle.

Sujets traités:

Les thèmes traités à l'intérieur de la session incluent la problématique, les concepts et une grille de réflexion mettant en relief les principales composantes du service à la clientèle. La situation souhaitée, un mini-diagnostic du service à la clientèle et les actions organisationnelles et individuelles requises pour améliorer la qualité de ce service représentent les temps forts de cette session.

Durée: 2 jours

Coût/par personne: 150,00 $

Dates:

3-4 octobre 1990 Montréal
22-23 octobre 1990 Québec
21-22 février 1991 Québec
13-14 mars 1991 Montréal

ÉNAP

QUALITÉ TOTALE

Clientèle:

Cette session s'adresse aux gestionnaires qui désirent revoir les modes de gestion traditionnels selon une approche basée essentiellement sur la qualité.

Objectifs:

Les participant-e-s seront donc sensibilisé-e-s à la notion de qualité totale. Leur réflexion sur l'amélioration de la qualité dans le milieu de travail trouvera une application concrète par des exemples et des exercices qui permettront d'apprécier l'impact d'une gestion de la qualité totale.

Sujets traités:

Les particularités d'application de la notion de qualité totale, les enjeux de son implantation et le concept d'absolus de la qualité totale regroupent les éléments de contenu majeurs de cette session.

Durée: 2 jours

Coût par personne: 150,00 $

Dates:

17-18 octobre et 31 octobre
et 1er novembre 1990 Montréal
10-11 octobre et 25-26 octobre 1990 Québec
13-14 février et 28 février et le 1er mars 1991 Québec
6-7 mars et 20-21 mars 1991 Montréal

ÉNAP

INFLUENCER POUR MIEUX GÉRER

Clientèle:

Ce programme est destiné aux gestionnaires qui veulent utiliser plus efficacement leur influence afin d'atteindre les objectifs de leur organisation.

Objectifs:

La session permet d'identifier les styles d'influence et les sources de pouvoir potentielles. Elle permet de mieux comprendre les enjeux et elle amène une prise de conscience des attitudes personnelles face à l'exercice du pouvoir.

Sujets traités:

Les thèmes expliqués comprennent donc le diagnostic et la pratique des styles d'influence, les moyens d'utiliser et d'améliorer les stratégies de persuasion et finalement la moralité du pouvoir.

Outre les concepts et les théories reliés à l'influence, des simulations, des jeux de rôles, des questionnaires et des grilles permettront aux participant-e-s de saisir et d'appliquer l'ensemble des dimensions du pouvoir dans une organisation.

Durée: 4 jours

Coût/par personne: 300.00 $

Dates:

21-22-23 novembre 1990 Montréal
12-13-14 février 1991 Québec

ÉNAP

COMMENT RENDRE VOTRE LEADERSHIP PLUS EFFICACE

Clientèle: Tous les gestionnaires

Le gestionnaire préoccupé par l'efficacité et l'adaptation de son leadership à des situations de plus en plus complexes et à des exigences accrues de productivité pourra bénéficier des plus récents développements sur le sujet.

Objectifs:

Comprendre et pouvoir utiliser un modèle simple et efficace pour ajuster et raffermir son leadership.

Sujets traités:

Cette session expose les théories et les concepts liés au leadership. Le leadership situationnel, l'efficacité d'un style de base, le diagnostic de la maturité des subordonnés et le choix d'un style de leadership approprié composent la trame de fond de ce programme. L'étude des variables pertinentes, l'analyse et l'utilisation d'instruments de rétroaction complètent les éléments majeurs de l'approche sur le leadership.

Après avoir approfondi les concepts reliés au thème avec des exposés, les participant-e-s seront appelé-e-s, individuellement et en groupes, à travailler sur des cas pratiques et à poser le diagnostic de leur leadership.

N.B.: Cette session est un préalable pour:
- styles de leadership: outils et méthodes
- rôles du gestionnaire dans les équipes de travail

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225.00 $

Dates:

9-10-11 octobre 1990 Montréal
16-17-18 octobre 1990 Québec
13-14-15 novembre 1990 Montréal
27-28-29 novembre 1990 Québec
29-30-31 janvier 1991 Québec
12-13-14 février 1991 Montréal
26-27-28 février 1991 Hull

ÉNAP

AMÉLIORER LE RENDEMENT: UNE APPROCHE SITUATIONNELLE

Clientèle:

Les cadres soucieux de gérer en fonction des résultats et de pratiquer une gestion des ressources humaines qui permet à celles-ci de s'épanouir et d'être productives se sentiront immédiatement concernés par ce programme.

Objectifs:

Connaître et pouvoir utiliser un modèle pour agir sur ses employés, pouvoir maîtriser les moyens pour assurer la motivation, supporter les employés et les encourager.

Sujets traités:

Les moyens d'influencer le rendement, le modèle du leadership situationnel, l'impact des attitudes et des comportements des gestionnaires sur la motivation et la productivité des employés de même que les moyens de les faire progresser en limitant l'improductivité constituent les pistes d'actions de cette session.

Les notions fondamentales de management et de leadership sont donc intégrées dans un modèle pour améliorer le rendement des employés. L'idée de « renforcement psychologique », une grille détaillée d'analyse des problèmes de productivité, le cycle de l'information dans l'évaluation des employés ainsi que la manière de livrer des commentaires sur leur travail ou leurs attitudes se complètent pour offrir un tour d'horizon exhaustif de ce thème particulier.

Durée: 2 jours

Coût/par personne: 150,00 $

Dates:

5-6 novembre 1990 Québec
4-5 février 1991 Montréal
7-8 février 1991 Québec

ÉNAP

STYLES DE LEADERSHIP: OUTILS, MÉTHODES ET STRATÉGIES

Clientèle:

Dans la série « Management et leadership », cette session s'adresse aux gestionnaires qui veulent adapter leur style de leadership en fonction de la maturité de leurs ressources humaines tout en favorisant leur développement.

Objectifs:

Renforcer et approfondir l'utilisation du modèle des techniques et méthodes vues dans la session « Comment rendre votre leadership plus efficace ».

Sujets traités:

Le transfert des styles de leadership dans la gestion quotidienne, la maîtrise de techniques d'encadrement et de renforcement des employés, une approche de la discipline basée sur le développement des employés représentent autant d'avenues à explorer pour le gestionnaire préoccupé par une gestion dynamique de ses ressources humaines.

À ces éléments s'ajoutent un exposé des conditions favorisant une participation efficace, un processus de délégation et un plan d'action facilitant le transfert des différents apprentissages.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates:

4-5-6 décembre 1990 Québec
19-20-21 février 1991 Montréal

ÉNAP

N.B. Le programme 381 « leadership plus efficace » est un préalable pour s'inscrire à ce programme.

LE SERVICE D'APPRÉCIATION PAR SIMULATION (APS)

Clientèle:

Les gestionnaires intéressés à l'identification de leurs besoins de formation et de perfectionnement ou qui désirent amorcer un bilan de carrière trouveront dans le cadre de cette activité les éléments de réflexion nécessaires à la poursuite de leur démarche ou de leurs projets.

Objectifs:

L'appréciation par simulation (APS) permet aux participant-e-s d'identifier leurs habiletés actuelles de gestion. La méthode utilisée reproduit le plus fidèlement possible les situations quotidiennes de la gestion.

Sujets traités:

Les principales techniques utilisées se regroupent autour de simulations de gestion, d'exercices de courrier, de rapports écrits et de jeux de rôles. Une entrevue de rétroaction permet aux participant-e-s d'obtenir un tour d'horizon complet de leur profil d'habiletés en gestion.

N.b. En outre, une entrevue d'une à deux heures est prévue au cours de la troisième journée.

L'ÉNAP offre également sur demande des services à des groupes de cadres d'une même organisation et propose une formule d'APS adaptée à un processus de sélection.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates:

5-6-7 septembre 1990	Québec
7-8-9 novembre 1990	Québec
4-5-6 décembre 1990	Montréal
30-31 janvier, 1er février 1991	Québec
20-21-22 mars 1991	Montréal

ÉNAP

CONDUITE DE RÉUNIONS

Clientèle:

Cette session s'adresse à tous les gestionnaires qui, dans le cadre de leurs fonctions, sont impliqués dans l'animation ou la conduite de réunions.

Objectifs:

Les participant-e-s qui désirent approfondir leurs connaissances sur les groupes tout en développant des habiletés relatives à une conduite de réunion efficace comme animateur-animatrice ou participant-e trouveront dans ce programme tous les éléments nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Sujets traités:

Les thèmes abordés traitent du groupe dans ses éléments essentiels, ses modes de fonctionnement et ses divers phénomènes. La conduite de réunions est traitée sous l'angle des variables affectant le déroulement de la réunion, les différents types de réunions, la préparation, l'animation, l'évaluation et le suivi des réunions.

Le déroulement de la session comprend des activités structurées (problèmes à résoudre, simulations, exposés) reliées aux principaux thèmes. Les participant-e-s sont appelé-e-s à travailler en groupe, à assumer différents rôles, à observer et partager leur expérience.

Durée: 4 jours

Coût/par personne: 300,00 $

Dates:

23-24-25 octobre 1990	Québec
7-8-9 novembre 1990	Montréal
15-16-17 janvier 1991	Québec

ÉNAP

GESTION DES CONFLITS

Clientèle: tous les gestionnaires

Objectifs:

Les gestionnaires intéressés à mieux comprendre les conflits dans les organisations et à développer leurs habiletés dans l'analyse et la gestion des conflits trouveront dans le cadre de ce programme les réponses à leurs questions.

Sujets traités:

La nature des conflits, l'analyse des phénomènes de compétition, les moyens d'intervention et de gestion des conflits représentent les thèmes importants de la session. Les conditions qui contribuent au développement d'un conflit, les conflits interpersonnels et les conflits intergroupes sont également discutés sous les angles de l'analyse et de l'intervention.

À l'intérieur de la session, l'expérimentation et l'analyse de situation de conflits permettent de lier théorie et pratique. Des discussions en groupes et en plénière, des études de cas et des simulations sont combinées afin d'explorer toutes les facettes de la gestion des conflits.

Durée: 4 jours

Coût/par personne: 300,00 $

Dates:

2-3-4 octobre 1990 Québec
17-18-19 octobre 1990 Montréal
23-24-25 janvier 1991 Montréal
29-30-31 janvier 1991 Québec

ÉNAP

PLANIFICATION DE VIE ET DE CARRIÈRE

Clientèle:

Cette session est conçue pour les cadres et les professionnel-le-s intéressé-e-s à faire le point sur leur cheminement de carrière et à identifier des « futurs possibles » dans leur vie professionnelle et personnelle.

Objectifs:

Le programme proposé par l'ÉNAP permet d'appliquer les concepts du changement planifié à la dimension du développement professionnel. Une réflexion sur le cheminement de vie et de carrière, pensée autrement que sur un plan linéaire fournit aux personnes intéressées un cadre de référence stimulant.

Sujets traités:

Les principaux éléments théoriques reliés à la planification de carrière, un diagnostic de la situation actuelle, la compréhension des différentes étapes du cheminement de carrière et les possibilités d'action sur les futurs possibles se combinent pour faire de cette session une expérience à la fois enrichissante et formatrice.

Des exercices semi-structurés permettent aux participant-e-s de se centrer sur leur cheminement professionnel. Des modèles théoriques servent de support à la réflexion et à l'analyse de la situation personnelle de chacun.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates:

9-10-11 octobre 1990 Québec
22-23-25 octobre 1990 Montréal
27-28-29 novembre 1990 Hull
5-6-7 février 1991 Québec
19-20-21 février 1991 Montréal

ENAP

LE GESTIONNAIRE: UN MOBILISATEUR

Clientèle: tous les gestionnaires

Objectifs:

Dans le domaine des services, la qualité des ressources humaines et leur mobilisation sont les éléments-clés de la réussite des organisations. Ce programme s'adresse donc aux gestionnaires qui désirent comprendre et utiliser de façon efficace diverses stratégies de mobilisation.

Sujets traités:

La compréhension des phénomènes en cause et le rôle essentiel du gestionnaire dans la mobilisation servent de points d'ancrage au contenu des activités.

Les participant-e-s reçoivent la formation nécessaire à l'utilisation de toutes les facettes de la mobilisation et expérimentent un projet concret dans leur milieu.

Les thèmes retenus visent essentiellement les facteurs de mobilisation, l'influence personnelle et les attitudes du gestionnaire, les outils organisationnels et le projet de changement impliqués par la mobilisation.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates:

25-26-27 septembre 1990 Montréal
13-14-15 novembre 1990 Québec
19-20-21 février 1991 Montréal
12-13-14 mars 1991 Québec

ÉNAP

LE TABLEAU DE BORD DE GESTION

Clientèle: tous les gestionnaires

Objectifs:

L'identification des besoins en information de gestion préoccupe les gestionnaires soucieux d'obtenir les données essentielles à un cycle de gestion complet, de la planification à l'organisation et au contrôle. Cette session propose des connaissances et des habiletés pratiques liées aux techniques de représentations et de mise en forme de l'information: les tableaux de bord de gestion.

Sujets traités:

Les notions de systèmes d'information, de contrôle et de décision initient les participant-e-s à l'univers de l'information de gestion. Le [illegible] systémique et son application au management formeront le cadre de référence du programme auquel se greffent les concepts de mesure de performance de même que les techniques de regroupement et de sélection des indicateurs nécessaires à la représentation d'un tableau de bord. Les participant-e-s expérimentent un processus de mise en forme de leur propre tableau de bord de gestion tandis que la présentation de cas pratiques illustre la méthodologie des tableaux de bord appliquée à d'autres secteurs.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates:

20-21-22 novembre 1990 Québec
27-28-29 novembre 1990 Montréal
18-19-20 mars 1991 Québec
26-27-28 mars 1991 Montréal

ÉNAP

POUR UNE COMMUNICATION EFFICACE AVEC VOS CLIENTÈLES

Clientèle: tous les gestionnaires

Objectifs:

Toute organisation dépend de ses relations avec ses clientèles. Dans cette optique, le gestionnaire doit mettre en oeuvre les moyens d'informer et d'influencer ses clientèles externes afin d'obtenir des perceptions, des attitudes et des comportements positifs à l'égard des services offerts par l'organisation.

Sujets traités:

L'élaboration d'un programme de communication basé sur une approche systématique et rigoureuse sert de point d'appui au déroulement de la session. Les théories, concepts, méthodes et instruments permettant de définir les problématiques et de choisir les actions de communication les plus pertinentes au développement de l'organisation sont présentés. L'évaluation du rendement des actions de communication entreprises représente un élément stratégique dans la démarche proposée.

Les étapes suivantes structurent le processus d'élaboration d'un programme de communication: diagnostic des services offerts et profil des publics-cibles, objectifs d'influence, stratégies d'interventions, opérationnalisation des actions promotionnelles, formulation d'un tableau de bord d'évaluation.

Cette session privilégie une approche active et l'application immédiate des concepts en ateliers, en faisant appel à des cas réels fournis par les participant-e-s.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates:

14-15-16 novembre 1990 Montréal
27-28-29 novembre 1990 Québec
26-27-28 mars 1991 Québec

ÉNAP

ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES

Clientèle:

L'évaluation du rendement par attentes signifiées s'adresse aux gestionnaires soucieux de la performance de leur organisation et du développement de leurs ressources humaines. De façon pratique et concrète, l'évaluation du rendement permet de formaliser les attentes dans la perspective des objectifs du service ou de l'organisation.

Objectifs:

Cette session veut permettre aux gestionnaires de s'habiliter à utiliser adéquatement une démarche d'évaluation du rendement par attentes signifiées en tant que composante de leur système de gestion.

Sujets traités:

Cette session présente l'évaluation du rendement comme une composante importante d'un système de gestion. Les étapes d'une démarche d'évaluation sont exposées. Les champs de responsabilités des gestionnaires, la formulation des attentes, les indices de mesure et les points de contrôle représentent autant de thèmes développés dans le cadre de la session. En bout de piste, l'évaluation des attentes signifiées permet de saisir la finalité du processus et l'intègre dans le cycle d'un système de gestion.

Durée: 3 jours

Coût/par personne: 225,00 $

Dates

23-24 octobre 1990 Québec
26-27 mai 1991 Montréal

ÉNAP

LA COMMUNICATION ORALE

Clientèle:

Toute personne qui doit communiquer oralement, soit avec des groupes, petits ou grands, soit avec des médias. Toute personne qui désire améliorer la qualité de sa communication orale, évaluer ses points forts et ses points faibles.

Objectifs:

- Connaître les techniques de communication pouvant aider à:
  - — faire passer un message;
  - — passer une entrevue;
  - — lire un texte en public;
  - — communiquer avec un public général;
  - — bien se comporter dans une table ronde.
- Être conscient de ses points forts et faibles et avoir des indices sur la façon de s'améliorer, ou de mieux s'utiliser.
- [illegible] façon de réagir devant un groupe, de[illegible] dans une entrevue.

Sujets traités:

- L'entrevue spontanée
- L'entrevue préparée
- Les techniques pour la voix, la respiration, la diction
- La lecture de textes
- L'explication d'un texte (une loi), et comment faire passer un texte écrit
- La communication face à la caméra et hors caméra
- La conférence
- L'animation d'une table ronde

Durée: 5 jours répartis sur 5 semaines

Coût/par personne: 375,00 $

Dates:

10-17-24 septembre et 1-15 octobre 1990 Québec
14-21-28 janvier 1990 et 4-11 février 1991 Québec
22-29 octobre, 5-12-19 novembre 1990 Montréal
28 janvier, 4-11-18-25 février 1991 Montréal*
*(cette dernière session est offerte de 13h00 à 19h00 pour accommoder certains gestionnaires).

ÉNAP

RELATIONS DU TRAVAIL ET PROMOTION DE L'ÉCOLE PUBLIQUE

Clientèle visée:

- — Cadres des écoles.
- — Cadres des services.
- — Hors cadres.

Objectifs:

- — Sensibiliser les participants à l'importance de l'approche-client et de l'apport de chacun des membres d'une organisation.
- — Identifier les attitudes à développer pour favoriser un climat de participation et d'engagement.
- — Développer des habiletés à inciter le personnel à bien faire son travail et à s'impliquer dans la promotion de l'école publique.

Sujets traités:

- — Approche « client » et concept « 90-7-3 ».
  - • Qui sont les clients du système scolaire?
  - • De quoi est faite l'image de l'école publique?
- — Impact positif des conventions collectives.
  - • Sur la qualité de l'éducation.
  - • Sur la promotion de l'école publique.
- — Participation et implication du personnel dans la réalisation des objectifs de l'école.
- — Comportement des gestionnaires et rendement du personnel.
- — Facteurs favorisant l'image de l'école publique et élaboration d'un plan de marketing.

Durée: 3 jours.

Coût/par personne: 225,00 $

Diffuseurs: FCSCQ

NÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Clientèle visée:

— Cadres des écoles et des services intéressés à bien se préparer pour oeuvrer sur une table patronale de négociation.

Objectifs:

— Permettre aux participants d'acquérir des connaissances sur la négociation des conventions collectives.
— Familiariser les participants avec la documentation, les outils et les façons de procéder du négociateur.
— Faire comprendre aux participants l'importance des enjeux et du cheminement d'une négociation.

Sujets traités:

— Simulation complète de la négociation d'une convention collective avec formation de tables patronales syndicales de négociation.
— Préparation d'une négociation
  - cadre opérationnel et modèle d'organisation;
  - description et analyse des enjeux;
  - formulation des objectifs à atteindre;
  - rédaction des mandats;
  - formation du comité de négociation et d'un comité d'appui;
  - préparation des dépôts et de son argumentation;
  - protocole de négociation.
— Négociation proprement dite
  - rôles des personnes impliquées;
  - qualités des négociateurs et approches de négociation;
  - techniques de négociation;
  - stratégie de présentation de ses dépôts et de son argumentation;
  - validation de son mandat;
  - hypothèses de règlement;
  - rédaction d'un texte de convention;
  - vérification et concordance des textes.

Durée: 3 jours.

Coût/par personne: 225,00 $

Diffuseur: FCSCQ

APPLICATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Clientèle cible:

— Cadres des écoles.
— Cadres des services.

Objectifs:

— Permettre aux participants d'acquérir des connaissances sur le contenu et l'application des conventions collectives.
— Développer chez les participants des attitudes et des habiletés à appliquer les conventions collectives des divers personnels.
— Améliorer les rapports entre les employés syndiqués et les employés cadres d'une commission scolaire.

Sujets traités:

Nature et encadrement d'une convention collective.
— Éléments pratiques d'application et intervenants clés.
— Mécanismes de participation et importance de l'information et de la communication.
— Étude des principales dispositions des diverses conventions collectives du secteur de l'éducation.
— Rôles et pouvoirs des divers intervenants dans la gestion des conventions collectives.

Durée: 2 jours.

Coût/par personne: 150,00 $

Diffuseur: FCSCQ.

ARBITRAGE DES GRIEFS ET JURISPRUDENCE

Clientèle visée:

— Cadres des écoles.
— Cadres des services du personnel.

Objectifs:

— Familiariser les participants avec les différents aspects du système d'arbitrage par l'élaboration du cheminement d'un grief, à partir de l'événement qui lui donne naissance jusqu'à la sentence arbitrale qui en dispose.
— Voir les incidences de la jurisprudence sur la gestion et l'interprétation des conventions collectives.

Sujets traités:

— ***Système d'arbitrage***
  • tribunaux administratifs;
  • tribunaux judiciaires.

— ***Cheminement d'un grief***
  • mésentente, avis de grief, rencontre des parties;
  • avis d'arbitrage, fixation du grief au rôle.

— **Préparation à l'audition d'un grief**
  • étapes préliminaires;
  • vérification des procédures;
  • examen du grief et collecte des données;
  • étude du dossier.

— ***Audition du grief***
  • admission, objections préliminaires;
  • preuve, plaidoirie;
  • délibéré, sentence, exécution.

— ***Jurisprudence.***

Durée: 3 jours.

Coût par personne: 225,00 $

Diffuseur: FCSCQ

GESTION ET PRISE EN CHARGE DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Clientèle cible:

— Cadres des écoles.
— Cadres des services.
— Responsables de la coordination du dossier santé et sécurité du travail.

Objectifs:

Au terme de cette session, les participants pourront:
— mieux comprendre les différentes composantes du dossier santé et sécurité du travail en milieu scolaire;
— mieux prioriser les actions à mener pour mieux gérer ce dossier;
— mieux voir comment implanter un programme de prévention en matière de santé et de sécurité;
— mieux évaluer la pertinence et les stratégies d'implantation d'un tel programme dans chacun de leur milieu.

Sujets traités:

— Rôle et responsabilités des commissions scolaires.
— Approche à privilégier et assises des actions à mener en SST en milieu scolaire.
— Volonté politique et implication de la direction générale et des cadres de services.
— Motifs pour lesquels la direction d'un établissement scolaire doit se préoccuper de santé et de sécurité. Styles et outils de gestion.
— Implication, actions et responsabilités du personnel enseignant et non enseignant. Impact sur l'élève.
— Composantes d'un programme de prévention.

Durée: 2 jours.

Coût par personne: 150,00 $

Diffuseur: FCSCQ

GESTION ET LÉGISLATION EN MILIEU SCOLAIRE

Clientèle cible:

— Cadres des écoles.
— Cadres des services.

Objectifs:

Au terme de cette session, les participants pourront:
— mieux connaître les diverses dispositions légales et réglementaires ayant une incidence sur la gestion de leur service ou de leur établissement;
— mieux intégrer ces dispositions à leurs préoccupations quotidiennes de gestion.

Sujets traités:

— Quelques rappels sur la raison d'être de l'école, d'un service et d'une commission scolaire.
— Quelques rappels sur l'approche client et sur les styles et les outils de gestion.
— Lois ayant une incidence sur la gestion scolaire:
  - loi de l'instruction publique et de ses amendements;
  - code civil (responsabilité);
  - code du travail;
  - normes minimales du travail;
  - accès à l'information;
  - charte des droits et libertés;
  - protection de la jeunesse;
  - santé et sécurité du travail;
  - accidents du travail et maladies professionnelles;
  - qualité du milieu de travail;
  - code du bâtiment;
  - protection des non fumeurs;
  - droits d'auteurs.

Durée: 2 jours.

Coût/par personne: 150,00 $

Diffuseur: FCSCQ.

LE DIRECTEUR OU LA DIRECTRICE D'ÉCOLE ET LE MODE DE FINANCEMENT DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Clientèle visée:

Les cadres des écoles membres des associations affiliées à la FQDE.

Objectifs:

— En rapport avec le mode de financement:
  - Posséder une compréhension générale du mode de financement.
  - Comprendre les règles d'allocation des ressources.
  - Appliquer ces connaissances à la situation de la commission scolaire.

— En rapport avec le budget de l'école:
  - Comprendre la structure d'information financière et apprendre à l'utiliser pour les besoins de l'école.
  - Connaître les principes du contrôle budgétaire et ses modalités générales.

— En rapport avec la participation:
  - Connaître sommairement les divers courants de pensée touchant la budgétisation.
  - Identifier le système de budgétisation en vigueur dans la commission scolaire.
  - Voir le niveau d'implication actuel et futur des participants.

Sujets traités:

— Système d'allocation des fonds.
— Système de financement (provenance des revenus).
— Système d'information financière.
— Processus budgétaire et calcul des dépenses.
— Implication des participants.

Durée: 2 jours

Coût/par personne: 150,00 $

Diffuseur: FQDE

LES ENTREVUES DE GROUPE (« FOCUS GROUPS »)

Introduction

Les entrevues de groupe (« focus groups » ou « focussed group interviews ») constituent un outil de recherche qualitative en marketing fort utile pour recueillir et creuser des idées, des opinions, des motivations et des attitudes de consommateurs, en particulier pour des problèmes de marketing nouveaux ou pour des démarches exploratoires pour lesquels les techniques quantitatives sont peu appropriées.

Contenu

Les principaux éléments de contenu de la session seront les suivants:

- Les éléments à considérer lors du choix de l'entrevue de groupe comme outil approprié
- Le degré de structure, la formulation de questions et l'écoute en entrevue de groupe
- Le rôle de l'animateur et les attitudes appropriées en entrevue de groupe
- Le design d'un protocole d'entrevue de groupe
- Quelques techniques de groupe: la technique du groupe nominal et la priorisation
- Les fonctions d'animation en entrevue de groupe
- La préparation de l'entrevue de groupe

Méthodologie

Afin de favoriser non seulement l'acquisition de connaissances mais également leur intégration et le développement d'habiletés, l'approche pédagogique combinera des exposés magistraux et les discussions avec des simulations d'entrevues de groupes et des activités d'application pratique.

ÉNAP

CHARTES DES DROITS ET GESTION

Cette session est essentielle pour tout gestionnaire public qui veut mieux saisir un élément nouveau mais fondamental de son environnement organisationnel.

L'arrivée récente des chartes des droits de la personne dans l'univers politique canadien et québécois a eu des répercussions importantes dans l'Administration publique. En matière de gestion proprement dite, la reconnaissance de droits individuels a entraîné un certain nombre de contraintes nouvelles dans les relations avec le personnel et avec le public. Cette session vise à donner aux administrateurs publics les réflexes requis par l'existence de ces droits nouveaux.

Dans un premier temps, la session explique ce que sont les nouvelles chartes, celle du Québec et celle du Canada introduite dans la Constitution en 1982. Elle présente leur portée respective sur l'Administration publique, en expliquant quels sont les droits individuels protégés par les chartes et en décrivant l'interprétation que les tribunaux ont donné à ces droits nouveaux.

Dans un second temps, dans une perspective pratique, la session explique quel impact ces textes juridiques ont de façon immédiate sur la gestion dans les organisations publiques: légalité des programmes d'accès à l'égalité, contraintes créées sur le processus de dotation et sur les décisions disciplinaires, protection contre le harcèlement sexuel, impact des droits politiques sur les employés du secteur public, interdiction de discriminer dans les services au public, etc.

Les méthodes pédagogiques comprendront des exposés, des échanges et des exemples concrets tirés du milieu de travail.

Dates (2 jours — 1.2 UEC)

30-31 octobre 1990 Québec
26-27 février 1991 Montréal
26-27 mars 1991 Hull

Coût: 545 $

Responsable:

Louis Borgeat
(418) 657-2485

ÉNAP

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION: GESTION ET IMPACTS

Cette session s'adresse aux gestionnaires désireux de maîtriser les changements technologiques en vue d'une amélioration de la performance sans pour autant vouloir maîtriser tous les aspects techniques de l'utilisation quotidienne des outils issus de la micro-informatique.

Après une brève introduction au domaine des nouvelles technologies de l'information et une identification des impacts de l'introduction de celles-ci, leur méthodologie d'implantation est présentée.

Les exposés donnent lieu à des échanges d'expériences et les participant-e-s auront l'occasion d'utiliser les outils proposés pour réaliser certaines des tâches inhérentes à la mise en oeuvre de la méthodologie présentée.

Dates (3 jours — 1.8 UEC)

30-31 octobre — 1 novembre 1990	Québec
6-7-8 novembre 1990	Montréal
4-5-6 mars 1991	Québec
12-13-14 mars 1991	Montréal

Coût: 725 $

Responsable:
Yves Poulin
(418) 657-2485

ÉNAP

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Ce séminaire s'adresse aux gestionnaires publics qui veulent adapter leur organisation aux changements de l'environnement et aux restrictions budgétaires.

Le programme « Planification stratégique » se veut un processus de réflexion, un outil de gestion et un moyen de communication interne. Il explicite l'interface possible entre l'organisation et les pouvoirs publics en termes de concertation et de persuasion.

Les thèmes traités visent les concepts clés de la planification stratégique, exposent les principales approches et présentent les différentes étapes de la démarche.

Le déroulement des activités fait appel à l'expérience et aux connaissances pratiques des participant-e-s en y intégrant les apprentissages théoriques et conceptuels requis. La session inclut des exposés, des travaux en ateliers, des applications réelles au milieu de travail des participant-e-s et des échanges entre les ressources présentes à la session.

Dates (2 jours — 1.2 UEC)

3-4 octobre 1990	Québec
31 octobre — 1 novembre 1990	Montréal
16-17 janvier 1991	Québec
6-7 mars 1991	Montréal

Coût: 545 $

Responsable:
Pierre L.-Dessaulniers
(418) 657-2485

ÉNAP

ÉTHIQUE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE: PROBLÈMES ET SOLUTIONS

S'adressant aux gestionnaires du secteur public et parapublic, cette session vise à sensibiliser les participant-e-s aux diverses façons dont les problèmes d'éthique peuvent se présenter et être résolus dans le contexte de l'administration publique.

À l'aide d'exemples concrets et d'un matériel didactique conçu pour la session, on étudie la nature et les dimensions des problèmes d'éthique les plus courants dans les organisations publiques: conflits d'intérêt, conflits d'objectifs, conflits de rôle, conflits de loyauté et conflits entre l'opinion publique et l'expertise de l'administration. On détermine, en groupe, de quelle façon les problèmes soulevés peuvent être résolus ou non.

La session se donne sous la forme d'un séminaire échelonné sur deux jours, à raison d'une journée par semaine. Les participant-e-s sont appelé-e-s à s'appuyer sur des cas concrets, vécus par eux ou par d'autres, ou encore fondés sur des situations qu'on peut rencontrer dans la vie administrative courante. L'apport des participant-e-s à la formulation des problèmes et des solutions est donc essentiel.

Dates (2 jours — 1.2 UEC)

6 et 13 décembre 1990 Québec
7 et 14 février 1991 Hull
21 et 28 février 1991 Montréal

Coût: 545 $

Responsables:

Claude Morin et Maurice Patry
(418) 657-2485

ÉNAP

COMMENT LIRE LES ÉTATS FINANCIERS DU SECTEUR PUBLIC

Une comptabilité complexe et très différente de celle du secteur privé ne facilite pas la tâche des gestionnaires qui voudraient se faire une image financière d'un organisme public. Les cadres et les professionnel-le-s qui désirent une formation initiale sur ces questions trouveront à l'intérieur de ce programme les éléments essentiels à la compréhension des états financiers du secteur public.

Les notions comptables à la base de la préparation des états financiers du secteur public, le contenu informationnel des états financiers et leur lecture représentent les thèmes majeurs abordés pendant la session.

L'approche pédagogique privilégiée est axée principalement sur l'aspect pratique de la lecture des états financiers. Les notions théoriques, les exercices pratiques et le travail demandé ont pour but de permettre aux participant-e-s d'appliquer rapidement le contenu de la session aux exigences concrètes de leur travail.

Dates (1 jour — 0.6 UEC)

20 septembre 1990 Québec
27 septembre 1990 Montréal
1er novembre 1990 Hull
14 janvier 1991 Québec
21 janvier 1991 Montréal

Coût: 325 $

Responsable:
Claude Beauregard
(418) 657-2485

N.B. Nécessite une connaissance élémentaire de la comptabilité

ÉNAP

COMMENT INTERPRÉTER LES ÉTATS FINANCIERS DU SECTEUR PUBLIC

La lecture des états financiers représente une première étape dans la compréhension de l'univers comptable du secteur public. L'interprétation des états financiers constitue un pas de plus. Les gestionnaires et les professionnel-le-s décidé-e-s à franchir ce pas trouveront dans le cadre de ce séminaire les éléments essentiels à l'analyse des états financiers des organisations publiques.

L'analyse par méthode de ratios, sa définition, son historique, la démarche utilisée, la présentation des principaux ratios de même que les limites de ce type d'analyse forment les éléments clés du premier thème traité.

L'analyse de résultats financiers qui peut être saisie par l'évolution des surplus ou déficits, l'évolution des revenus et dépenses ainsi que l'évolution de la dette et des charges qui s'y rattachent regroupent d'autres aspects majeurs de l'interprétation des états financiers. Finalement l'évaluation globale d'une organisation publique clôt le processus d'analyse amorcé au cours de la session.

L'approche pédagogique privilégiée est axée principalement sur l'aspect pratique de la lecture des états financiers. Les notions théoriques et les exercices pratiques ont pour but de permettre aux participant-e-s d'appliquer rapidement le contenu de la session aux exigences concrètes de leur travail.

Dates (1 jour — 0.6 UEC)

4 octobre 1990	Québec
11 octobre 1990	Montréal
15 novembre 1990	Hull
4 février 1991	Québec
11 février 1991	Montréal

Coût: 325 $

Responsable:

Claude Beauregard
(418) 657-2485

ÉNAP

TECHNIQUES DE GESTION DE PROJETS

Le gestionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, désire se familiariser avec l'application des techniques de gestion de projets aura l'occasion au cours de cette session de saisir l'intérêt et l'utilité de ce type d'instruments. Les participant-e-s directement impliqué-e-s dans la mise en oeuvre de techniques de gestion de projets sont également concerné-e-s par ce programme.

Les différentes techniques de gestion de projets et leur utilisation figurent au programme de la session. Les considérations de structures organisationnelles liées à la gestion de projets sont abordées et une démonstration permet aux participant-e-s d'entrevoir la valeur ajoutée de la technologie micro-informatique dans la mise en oeuvre des techniques de gestion de projets.

Des présentations suivies de travaux pratiques en ateliers permettent de saisir l'ensemble des dimensions des techniques de gestion de projets.

Dates (3 jours — 1.8 UEC)

1-2-3 octobre 1990	Québec
9-10-11 octobre 1990	Montréal
4-5-6 février 1991	Québec
12-13-14 février 1991	Montréal

Coût: 725 $

Responsable:
Yves Poulin
(418) 657-2485

ÉNAP

GESTION DE PROJETS ET MICRO-INFORMATIQUE

Cette session s'adresse au gestionnaire soucieux d'apprécier, par la pratique, le support que peut apporter la micro-informatique à la gestion de projets. Ne nécessitant aucune connaissance préalable en informatique ou en gestion de projets, elle intéresse plus particulièrement le-la responsable de projets qui planifie l'utilisation de la technologie micro-informatique.

Les gestionnaires oeuvrant dans un environnement de projets et les professionel-le-s faisant partie d'une équipe de projets pourront donc se familiariser avec l'utilisation d'un logiciel de gestion de projets lors de séances de travail en laboratoire informatique. Le logiciel exploite les techniques de gestion de projets présentées lors de la session. L'ordinateur sera aussi utilisé pour simuler le déroulement d'un projet dont les participant-e-s devront gérer le déroulement.

Dates (3 jours — 1.8 UEC)

15-16-17 octobre 1990 Québec
23-24-25 octobre 1990 Montréal
18-19-20 février 1991 Québec
26-27-28 février 1991 Montréal

Coût: 745 $

Responsable:

Yves Poulin
(418) 657-2485

ÉNAP

PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT:
« GÉRER LA DYNAMIQUE DES DIFFÉRENCES »
(Climat psycho-social et environnement)

Problématique:

Nous sommes tous différents, les uns des autres, que ce soit au niveau de l'âge, du sexe, des valeurs et attitudes, de la culture et des origines, du statut ou de bien d'autres différences encore. Quoique ces différences peuvent être source de richesse et de complémentarité, elles provoquent souvent des dynamiques caractérisées davantage par les luttes et le conflit.

Clientèle cible:

Ce programme est offert à tout gestionnaire qui désire améliorer sa capacité de gérer des situations dans lesquelles il y a des différences interpersonnelles ou inter-groupes, de manière à favoriser la collaboration et l'interdépendance plutôt que les luttes et le conflit.

Préalables suggérés: aucun

Objectifs du programme:

Ce programme vise à permettre au participant:

- d'identifier les principales différences confrontées dans le travail, leurs impacts et des moyens appropriés pour y faire face;
- de comprendre davantage la dynamique des différences et les problèmes et difficultés qui s'ensuivent;
- de connaître des attitudes et comportements favorables à la gestion des différences et de devenir plus conscient des siens;
- d'identifier les implications de la dynamique des différences pour la gestion de son organisation.

Contenu:

- l'identification des principales différences confrontées par les participants et les impacts de celles-ci;
- des moyens pour tenir compte de ces différences et pour gérer la dynamique des différences;
- l'exploration de divers types de différences et de leurs impacts sur les perceptions, les communications et les possibilités de collaboration et de conflit. Une attention particulière sera apportée aux différences suivantes:

— les différences culturelles;
— les différences de valeurs;
— les différences de genre (homme-femme);
— les différences de statut et de rôle organisationnels;
— l'exploration et l'identification des implications des différences pour la gestion des organisations;
— les attitudes et comportements favorables à une saine gestion des différences;
— connaissance de ses propres attitudes et comportements en situation de différences.

Méthodes pédagogiques:

La session utilisera une variété de méthodes pédagogiques visant à favoriser l'intégration des concepts et de l'expérience vécue par les participants. Ces moyens comprendront des simulations et des jeux de rôles, des exposés de concepts pertinents, des activités d'auto-diagnostic, des études de cas, l'analyse de situations réelles des participants et des échanges en petits groupes et en plénière.

Matériel didactique:

Chaque participant recevra un cahier de session contenant l'ensemble des concepts et théories exposé dans la session, ainsi que des cas, des exercices et des grilles d'auto-diagnostic.

Durée: 4 jours

ÉNAP

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation d'une session de perfectionnement spécifique

COMMISSION SCOLAIRE Région

Nom

Adresse

Code postal Téléphone

Responsable à la Commission scolaire

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Inscription individuelle ☐ de groupe ☐

1e choix _____ 2e choix _____

Dates de réalisation

Thème _____

Diffuseur _____

Inscription individuelle

Nom Prénom No. d'assurance sociale

Adresse

Code postal Téléphone Date de naissance Année Mois Jour

Fonction _____

Nom de l'école ☐ Primaire

Adresse ☐ Secondaire Code postal

Nom de la commission scolaire Téléphone

Adresse Code postal

Date Signature du candidat ou de la candidate

Date Signature du directeur général ou de la directrice générale

Les conditions de désistement sont établies par le diffuseur et l'organisme demandeur.

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s Franklin McInnes, secrétaire des comités
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec (Québec)
G1R 5A5

Inscription de groupe

Liste des participants

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation d'une session de perfectionnement spécifique

ORGANISME _____
Région

Nom

Adresse

Code postal Téléphone

Responsable de l'organisme

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Nombre de participants _____

Date de réalisation _____

Lieu de la session _____

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le(s) thème(s) du programme _____

ÉTAT DE COMPTE

La Direction de la formation du personnel scolaire doit à

Nom de l'organisme _____

la somme de _____

pour tenue de la session mentionnée plus haut.

_____ _____
Date Signature du responsable

_____ _____
Date Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Diffuseur concerné

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation d'une session de perfectionnement spécifique

LISTE DES PARTICIPANTS

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

Date

Signature du responsable

Date

Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au diffuseur concerné

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date _____

Commission scolaire _____

Nom de l'animateur _____

Nombre total de jours _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix.

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale				
1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement.	4	3	2	1
1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins.	4	3	2	1
2. Les objectifs				
2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs.	4	3	2	1
2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents.	4	3	2	1
2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints.	4	3	2	1
3. Le contenu				
3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés.	4	3	2	1
3.2 Le contenu était bien structuré.	4	3	2	1
3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc.) étaient adéquats dans l'ensemble.	4	3	2	1
3.4 Les éléments traités m'ont enrichi.	4	3	2	1
4. L'animation				
4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées.	4	3	2	1
4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session.	4	3	2	1
4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants.	4	3	2	1
5. Les modalités				
5.1 La durée de la session était adéquate.	4	3	2	1
5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis.	4	3	2	1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Echelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 1.2	_____	_____	_____	_____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.3	_____	_____	_____	_____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.3	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.4	_____	_____	_____	_____	/
4. L'animation					
Question 4.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.3	_____	_____	_____	_____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 5.2	_____	_____	_____	_____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Echelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Echelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1					
Question 1.2					
2. Les objectifs					
Question 2.1					
Question 2.2					
Question 2.3					
3. Le contenu					
Question 3.1					
Question 3.2					
Question 3.3					
Question 3.4					
4. L'animation					
Question 4.1					
Question 4.2					
Question 4.3					
5. Modalités administratives					
Question 5.1					
Question 5.2					

Points forts:

Points faibles:

CHAPITRE VII
PROGRAMME DE SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT SUR MESURE

1. PROGRAMME DE SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT SUR MESURE

Objectifs

A) Répondre à des **besoins reconnus d'intérêt national**, qui ne pourraient être satisfaits par les sessions spécifiques déjà déterminées au chapitre précédent.

B) Permettre l'acquisition de **connaissances, d'attitudes ou d'habiletés** relatives aux nouvelles approches de gestion scolaire et pédagogique ainsi qu'aux changements générés par les lois, règlements et politiques scolaires.

2. CARACTÉRISTIQUES D'UNE SESSION DE PERFECTIONNEMENT SUR MESURE

a) un thème et un programme développés au niveau national;

b) activité relative à la **gestion** scolaire et pédagogique;

c) activité ayant un thème **reconnu d'intérêt national et approuvée par le C.C.N.P.G.**;

d) activité, avec un thème **reconnu d'intérêt national**, regroupant des gestionnaires de **plusieurs** commissions scolaires, diffusée à un **niveau national ou régional**;

e) activité, **avec un thème élaboré au niveau national**, regroupant des gestionnaires d'une **même commission** scolaire et diffusée au **niveau local**;

f) activité de perfectionnement suivie à l'intérieur d'une session ordinaire, d'un séminaire, d'un colloque, d'une conférence et d'un congrès.*

g) activité d'une durée d'une demi-journée à 3 jours **maximum**;

h) un coût respectant les normes de financement;

i) comportant un horaire détaillé de l'activité.

3. NORMES DE FINANCEMENT POUR L'ANNÉE 1990-1991

a) pour une session ordinaire de 1 à 3 jours ou une conférence de 1/2 journée.

Le montant remboursé ne pourra excéder le montant prévu dans le formulaire de présentation de la demande ou le montant approuvé par le comité, mais pourra être moindre selon le nombre de participants.

Le **coût réel** sera remboursé **sur présentation de pièces justificatives** jusqu'à concurrence de 75,00 $/per jour/per personne.

b) pour un colloque ou congrès

Le montant remboursé ne pourra excéder le montant prévu dans le formulaire de présentation de la demande ou le montant approuvé par le comité, mais pourra être moindre selon le nombre de participants.

Le coût réel remboursé sur présentation de pièces justificatives ne devra jamais excéder:

- 75,00 $ pour chacun des cent premiers participants, pour l'ensemble de l'activité;
- 37,50 $ pour chacun des deux cents participants, pour l'ensemble de l'activité;
- 19,00 $ pour tous les participants additionnels, pour l'ensemble de l'activité.

Remarques

1- Lorsque les frais d'un diffuseur sont supérieurs à ceux prévus par les normes du Conseil du Trésor, l'écart à combler est à la charge de l'organisme demandeur.

2- Les montants alloués pour un projet ou un programme ne peuvent être transférés à un autre projet ou à un autre programme.

3- Il est bien entendu que ces honoraires, de façon générale, ne sont pas applicables au personnel des commissions scolaires et du Ministère.

* Dans le cas des colloques et congrès, les caractéristiques sont laissées à la discrétion des organismes dans la mesure où elles répondent à des objectifs nationaux.

4. INSCRIPTION

Le formulaire de présentation page 77 d'une session de perfectionnement sur mesure doit être complété et transmis au ministère de l'Éducation accompagné de **l'horaire de la session**.

5. INSCRIPTION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Les directeurs généraux d'une région, qui désirent organiser une session de perfectionnement sur mesure, doivent faire parvenir leur demande avant le 15 novembre en remplissant le formulaire de la page 77.

6. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour le programme de sessions de perfectionnement sur mesure pour l'année 1990-1991 est de l'ordre de:

154 649,00 $ pour le comité consultatif national de perfectionnement des gestionnaires (CCNPG);

120 000,00 $ pour le comité de perfectionnement des cadres et gérants (C.P.C.G.);

100 000,00 $ pour le comité de perfectionnement des directeurs d'école (CPD).

Le ministère de l'Éducation paie ces activités directement aux organismes demandeurs.

7. REMBOURSEMENT

Le remboursement sera effectué lorsque le formulaire de réclamation aura été présenté, accompagné:

1° du formulaire de réclamation page 81;
2° du formulaire d'évaluation prévu à cet effet;
3° des pièces justificatives.

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation du programme de session de perfectionnement sur mesure

ORGANISME _____ Région

Nom

Adresse

Code postal Téléphone

Responsable à la Commission scolaire

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

☐ Session sur mesure

☐ Atelier lors de congrès, colloques

☐ Conférences sur mesure

Nombre cadres et gérants _____

Nombre de directeurs d'école _____

Date de réalisation _____

Lieu de la session _____

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le(s) thème(s) du programme _____

DESCRIPTION DES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ _____

ANIMATION (Un formulaire par animateur)

Nom de l'animateur _____

Fonction: _____ Employeur: _____

Adresse: _____

CHOISIR L'UNE OU L'AUTRE POSSIBILITÉ

COÛT ESTIMÉ DE LA SESSION RÉGULIÈRE

Taux/jour × Nbre de part. × Nbre de jours =

75,00 $/pers./jour × _____ × _____ = _____

COÛT ESTIMÉ DE LA CONFÉRENCE

37,50 $/pers./jour × _____ × _____ = _____

COÛT ESTIMÉ DU CONGRÈS, COLLOQUE

Taux/pers. × Nbre de part. = _____

(100 premières) 75,00 $ × _____ = _____

(200 suivantes) 37,50 $ × _____ = _____

(pers. addit.) 19,00 $ × _____ = _____

_____

TOTAL: _____

_____
Date

_____
Date

_____
Signature du responsable

_____
Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage G1R 5A5

Dans le cas de l'inscription d'un directeur général, faire parvenir une copie à:
Monsieur Guy Létourneau
La Commission scolaire Morilac 65, 1re Avenue
Windsor, Qc J1S 2A4 Fax: (819) 845-2571

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation du programme de sessions de perfectionnement sur mesure

LISTE DES PARTICIPANTS

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

Date

Signature du responsable

Date

Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

(À titre d'information)

HORAIRE DE LA SESSION DE PERFECTIONNEMENT

de _____
Nom de l'organisme

Titre:

Jour	Date	Année
_____	_____	_____

Horaire:

9 h 00 — 9 h 30	Inscription
9 h 30 — 10 h 00	Ouverture
10 h 00 — 10 h 30	Pause santé
10 h 30 — 12 h 00	Atelier Thème: Personne-ressource: Animateur:
12 h 00 — 13 h 30	Diner
13 h 30 — 15 h 00	Atelier Thème: Personne-ressource: Animateur:
15 h 00 — 15 h 30	Pausse-santé
15 h 30 — 17 h 00	Atelier Thème: Personne-ressource: Animateur
18 h 00 — 20 h 00	Souper

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation du programme de session de perfectionnement sur mesure

ORGANISME _____
Région

Nom _____

Adresse _____

_____

Code postal _____ Téléphone _____

Responsable de l'organisme _____

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

☐ Session sur mesure

☐ Atelier lors de congrès, colloques

☐ Conférences sur mesure

Nombre de participants _____

Date de réalisation _____

Lieu de la session _____

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le(s) thème(s) du programme _____

_____

_____

ÉTAT DE COMPTE

La Direction de la formation du personnel scolaire doit à

Nom de l'organisme _____

la somme de _____

pour tenue de la session mentionnée plus haut.

_____
Date

_____
Signature du responsable

_____
Date

_____
Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation du programme de sessions de perfectionnement sur mesure

LISTE DES PARTICIPANTS

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

Date

Signature du représentant

Date

Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix.

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale
   - 1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement. 4 3 2 1
   - 1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins. 4 3 2 1

2. Les objectifs
   - 2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs. 4 3 2 1
   - 2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents. 4 3 2 1
   - 2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints. 4 3 2 1

3. Le contenu
   - 3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés. 4 3 2 1
   - 3.2 Le contenu était bien structuré. 4 3 2 1
   - 3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc..) étaient adéquats dans l'ensemble. 4 3 2 1
   - 3.4 Les éléments traités m'ont enrichi. 4 3 2 1

4. L'animation
   - 4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées. 4 3 2 1
   - 4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session. 4 3 2 1
   - 4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants. 4 3 2 1

5. Les modalités
   - 5.1 La durée de la session était adéquate. 4 3 2 1
   - 5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis. 4 3 2 1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Échelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 1.2	_____	_____	_____	_____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.3	_____	_____	_____	_____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.3	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.4	_____	_____	_____	_____	/
4. L'animation					
Question 4.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.3	_____	_____	_____	_____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 5.2	_____	_____	_____	_____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

CHAPITRE VIII
PROGRAMME D'AIDE-CONSEIL POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Français: et Anglais:	Direction de la formation du personnel scolaire

1. DÉFINITION DE L'INTERVENTION D'AIDE-CONSEIL

L'intervention d'aide-conseil est un support spécialisé à l'organisation, demandé par le directeur général d'une commission scolaire qui veut faire le point sur le fonctionnement de son organisme ou d'une unité administrative en vue d'élaborer un projet de développement de l'organisation ou de perfectionnement.

2. OBJECTIFS VISÉS PAR L'INTERVENTION D'AIDE-CONSEIL

- Permettre l'élaboration et la réalisation d'un plan de développement du personnel;

ou

- Permettre la mise en place d'un processus de changement (ex.: planification stratégique);

ou

- Permettre la réorganisation administrative de la commission scolaire;

ou

- Permettre la mise en place d'un plan de perfectionnement.

3. TYPE D'AIDE-CONSEIL

Interventions ponctuelles d'un expert-conseil d'une université, de firmes privées, de l'ÉNAP ou autres.

4. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour le programme d'aide-conseil pour l'année 1990-1991 est de l'ordre de 10 000,00 $. Des honoraires seront versés pour un maximum de trois jours à une commission scolaire au taux de 400,00 $ par jour. Les autres jours, s'il y a lieu, devront être financés par la commission scolaire.

5. FORMULATION DE LA DEMANDE

La fiche d'inscription pour l'aide-conseil doit être complétée et transmise au ministère de l'Éducation et au responsable du perfectionnement de l'A.D.I.G.E.C.S.:
M. Guy Létourneau
La Commission scolaire Moritac
65, 1re Avenue
Windsor, Qc
J1S 2A4
Fax: (819) 845-2571

6. APPROBATION DE LA DEMANDE

La demande est approuvée par le C.P.D.G. (Comité de perfectionnement des directeurs généraux).

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation d'une demande d'aide-conseil

COMMISSION SCOLAIRE _____ Région

_____
Nom

_____
Adresse

_____
Code postal Téléphone

_____
Responsable à la Commission scolaire

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Catégorie d'administrateurs _____

Dates d'intervention _____

Nbre total de jours _____

Montant réclamé _____ $

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF VISÉ _____

_____

_____

_____

_____

EXPERT-CONSEIL

Nom de l'expert-conseil _____

Organisme _____

Fonction _____

Adresse _____

[ ][ ][ ] [ ][ ][ ]
Code postal

_____
Téléphone

_____
Date

_____
Signature du responsable

_____
Date

_____
Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec, G1R 5A5

Copie à:
Monsieur Guy Létourneau
La Commission scolaire Morilac
65, 1re Avenue
Windsor, Qc
J1S 2A4
Fax: (819) 845-2571

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation d'une demande d'aide-conseil

ORGANISME _____
Région

Nom

Adresse

Code postal Téléphone

Responsable de l'organisme

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Catégorie d'administrateurs: _____

Nombre de jours: _____

Dates d'intervention: _____

Lieu de la session: _____

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF VISÉ

Le(s) thème(s) du programme _____

_____

_____

ÉTAT DE COMPTE

La Direction de la formation du personnel scolaire doit à

Nom de l'organisme: _____

la somme de _____

pour tenue de la session mentionnée plus haut.

_____ _____
Date Signature du responsable

_____ _____
Date Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix:

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale
   - 1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement. 4 3 2 1
   - 1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins. 4 3 2 1

2. Les objectifs
   - 2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs. 4 3 2 1
   - 2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents. 4 3 2 1
   - 2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints. 4 3 2 1

3. Le contenu
   - 3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés. 4 3 2 1
   - 3.2 Le contenu était bien structuré. 4 3 2 1
   - 3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audiovisuel, documentation écrite, etc.) étaient adéquats dans l'ensemble. 4 3 2 1
   - 3.4 Les éléments traités m'ont enrichi. 4 3 2 1

4. L'animation
   - 4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées. 4 3 2 1
   - 4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session. 4 3 2 1
   - 4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants. 4 3 2 1

5. Les modalités
   - 5.1 La durée de la session était adéquate. 4 3 2 1
   - 5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis. 4 3 2 1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Échelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 1.2	_____	_____	_____	_____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 2.3	_____	_____	_____	_____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.3	_____	_____	_____	_____	/
Question 3.4	_____	_____	_____	_____	/
4. L'animation					
Question 4.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.2	_____	_____	_____	_____	/
Question 4.3	_____	_____	_____	_____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	_____	_____	_____	_____	/
Question 5.2	_____	_____	_____	_____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____

CHAPITRE IX
MISSIONS DE PERFECTIONNEMENT HORS QUÉBEC POUR LES GESTIONNAIRES

1. NATURE DU PROGRAMME

Missions de courte durée, c'est-à-dire n'excédant pas 16 jours hors Québec.

2. NOMBRE DE PERSONNES

Une personne seule ou d'un groupe maximum de quatre personnes et exceptionnellement des groupes plus considérables.

3. OBJECTIFS DU PROGRAMME

A) de répondre à une problématique d'intérêt national et retenue par les comités nationaux;

B) prévoir si les résultats appréhendés sont généralisables ou susceptibles d'alimenter une problématique d'intérêt national.

4. CARACTÉRISTIQUES

Les thèmes peuvent, entre autres, permettre:

1) de s'initier à un système d'éducation différent;

2) d'étudier des approches pédagogiques globales ou des modes de gestion qui servent de cadre de référence à des organismes scolaires;

3) de procéder à une étude comparative entre le système scolaire québécois et un système scolaire étranger.

5. CONDITIONS DE RÉALISATION

Tout projet de perfectionnement qui conduira à un séjour à l'extérieur du Québec devra satisfaire aux conditions suivantes:

1- La mission doit se situer nettement dans le cadre d'activités de perfectionnement et rejoindre les objectifs énoncés précédemment.

2- Le projet, présenté à l'aide du formulaire prévu à cet effet, doit être soumis pour recommandation au C.C.N.P.G. ou aux comités spécifiques de perfectionnement, le C.P.D. ou, le C.P.C.G., selon le cas, à la date et tombée des projets:

15 mai pour décision vers le 1er juin;

Le projet soumis aux comités spécifiques est référé ensuite au C.C.N.P.G. pour approbation.

3- La commission scolaire doit aussi accepter la participation de son ou ses représentants.

4- Le responsable du projet doit s'assurer que le ministère des Relations internationales a été avisé pour obtenir le soutien nécessaire.

5- Un court rapport de la mission doit être remis au comité.

6- Les congrès et colloques ne sont pas autorisés dans le cadre de ce programme.

7- Les participants d'une mission doivent en général, venir de c.s. différentes.

6. FINANCEMENT

Le financement de la mission au moyen du budget de perfectionnement des gestionnaires ne doit jamais excéder la somme de 75,00 $ par participant par jour, selon le montant prévu par le document du Conseil du Trésor. Un maximum de 16 jours est établi pour l'année 1990-1991.

Le coût excédentaire du projet, pour chaque participant est assumé par la personne uniquement, ou par la personne et son employeur ou par l'employeur seulement.

7. BUDGET PRÉVU POUR 1990-1991

Le budget prévu pour les missions de perfectionnement hors Québec pour l'année 1990-1991 est de 8 000,00 $.

8. INSCRIPTION

La fiche d'inscription pour les missions hors Québec doit être complétée et transmise au ministère de l'Éducation.

9. APPROBATION DE LA DEMANDE

La demande est analysée par le comité spécifique concerné et soumise au C.C.N.P.G. pour approbation.

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation d'une mission de perfectionnement hors Québec (page 1)

RESPONSABLE DU PROJET

Nom _____

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____

Fonction du responsable _____

PROJET:

Date de départ et retour _____

Nbre de jours _____

Organismes impliqués au Canada et à l'étranger:

_____

DESCRIPTION DU PROJET

Titre du projet: _____

Objectifs généraux: _____

_____

Objectifs spécifiques: _____

_____

_____

_____

_____

COÛT ESTIMÉ POUR CHAQUE CANDIDAT

- Transport aérien (all.-ret.) _____ $
- Transport aéroportuaire _____ $
- Transport terrestre _____ $
- Hébergement _____ jours × _____ coût = _____ $
- Subsistance _____ jours × _____ coût = _____ $
- Autres dépenses (préciser)_____ _____ $

TOTAL: _____ $

PARTAGE DES COÛTS POUR CHAQUE CANDIDAT

Ministère 75,00 $ × _____ Nbre de jrs = _____ $

Commission scolaire _____ $

Candidat _____ $

TOTAL: _____ $

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec, G1R 5A5

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation d'une mission de perfectionnement hors Québec (page 2)

Programme de la mission (déroulement quotidien) _____

Liste des participants (dactylographier ou écrire en lettres majuscules)

Nom	Prénom	Commission scolaire	Téléphone

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec, G1R 5A5

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de présentation d'une mission de perfectionnement hors Québec (page 3)

Approbation du directeur général ou de la directrice générale

Remarque: **Chaque** candidature doit être approuvée par écrit par le directeur général de sa commission scolaire. Cette approbation doit être acceptée pour chacun des candidats.

J'ai pris connaissance des objectifs poursuivis et des activités à réaliser dans le projet de mission de perfectionnement hors-Québec. Le candidat de notre commission scolaire sera absent de son poste au Québec pendant au moins dix jours ouvrables. J'accepte que

_____ _____
Nom du candidat Fonction

participe audit projet de mission.

_____ _____
Date Signature du directeur général (C. scolaire)

_____ _____
Date Signature du candidat

Remarques: _____

_____

_____

Retourner à: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec, G1R 5A5

Année 1990-1991

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation d'une mission de perfectionnement hors Québec

ORGANISME _____
Région

Nom

Adresse

Code postal Téléphone

Responsable de l'organisme

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Dates de départ et de retour _____

Nombre de jours _____

Nombre de participants _____

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le(s) thème(s) du programme _____

ÉTAT DE COMPTE

La Direction de la formation du personnel scolaire doit à

Nom de l'organisme _____

la somme de _____

pour tenue de la session mentionnée plus haut

_____ _____
Date Signature du responsable

_____ _____
Date Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: **Ministère de l'Éducation**
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des programmes

Formulaire de réclamation d'une mission de perfectionnement hors Québec

LISTE DES PARTICIPANTS

Nom	Prénom	Fonction	Employeur (si différent)

Date

Signature du responsable

Date

Signature du directeur général ou de la directrice générale

Retourner au: Ministère de l'Éducation
a/s M. Franklin McInnes
Direction de la formation du personnel scolaire
1035, De La Chevrotière, 9e étage
Québec G1R 5A5

Questionnaire individuel d'évaluation

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires

Date: _____

Commission scolaire: _____

Nom de l'animateur: _____

Nombre total de jours: _____

Pour chacun des énoncés ci-dessous, encercler le chiffre qui correspond à votre choix:

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

1. Satisfaction générale				
1.1 De façon générale, je suis satisfait de cette session de perfectionnement.	4	3	2	1
1.2 La session de perfectionnement a répondu à mes besoins.	4	3	2	1
2. Les objectifs				
2.1 Les objectifs de cette session étaient clairs.	4	3	2	1
2.2 Les objectifs de cette session étaient pertinents.	4	3	2	1
2.3 Les objectifs poursuivis par cette session ont été atteints.	4	3	2	1
3. Le contenu				
3.1 Le contenu de cette session était adapté aux objectifs présentés.	4	3	2	1
3.2 Le contenu était bien structuré.	4	3	2	1
3.3 Les documents de soutien (acétates, matériel audio-visuel, documentation écrite, etc.) étaient adéquats dans l'ensemble.	4	3	2	1
3.4 Les éléments traités m'ont enrichi.	4	3	2	1
4. L'animation				
4.1 Les stratégies mises en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de cette session étaient appropriées.	4	3	2	1
4.2 Mon intérêt s'est maintenu tout au long de cette session.	4	3	2	1
4.3 Les animateurs étaient attentifs aux besoins exprimés par les participants.	4	3	2	1
5. Les modalités				
5.1 La durée de la session était adéquate.	4	3	2	1
5.2 J'estime que je pourrai réinvestir les acquis.	4	3	2	1

6. Écrire un bref commentaire général sur les points forts et les points faibles de cette session.

_____

_____

_____

7. Quelles autres activités de perfectionnement voudriez-vous suivre à la suite de celle-ci?

_____

_____

_____

Sommaire des questionnaires individuels d'évaluation d'une session de perfectionnement des gestionnaires scolaires

Échelle: 4 - Tout à fait d'accord
3 - D'accord
2 - En désaccord
1 - Tout à fait en désaccord

	Échelle: 1	2	3	4	Total
1. Satisfaction générale					
Question 1.1	____	____	____	____	/
Question 1.2	____	____	____	____	/
2. Les objectifs					
Question 2.1	____	____	____	____	/
Question 2.2	____	____	____	____	/
Question 2.3	____	____	____	____	/
3. Le contenu					
Question 3.1	____	____	____	____	/
Question 3.2	____	____	____	____	/
Question 3.3	____	____	____	____	/
Question 3.4	____	____	____	____	/
4. L'animation					
Question 4.1	____	____	____	____	/
Question 4.2	____	____	____	____	/
Question 4.3	____	____	____	____	/
5. Modalités administratives					
Question 5.1	____	____	____	____	/
Question 5.2	____	____	____	____	/

Points forts:

_____

_____

_____

_____

_____

Points faibles:

_____

_____

_____

_____

_____